DER EINSATZ DES VERKAUFSPERSONALS IM LADENGESCHÄFT DES EINZELHANDELS

INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

vorgelegt von

JEAN-PIERRE DÜRIG

von Krauchthal (Bern)

VERLAG P. G. KELLER — WINTERTHUR 1956

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547620_0130

DER EINSATZ DES VERKAUFSPERSONALS IM LADENGESCHÄFT DES EINZELHANDELS

INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

vorgelegt von

JEAN-PIERRE DÜRIG

von Krauchthal (Bern)

VERLAG P. G. KELLER — WINTERTHUR 1956

Die Fakultät hat diese Arbeit am 30. Juni 1955 auf Antrag von Prof. Dr. h. c. Alfred Walther als Dissertation angenommen, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Auffassungen Stellung nehmen zu wollen.

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

VORWORT

In den Einzelhandelsunternehmungen verursacht der Personaleinsatz einen beachtlichen Teil der Kosten. Auf das Verkaufspersonal allein entfällt mehr als die Hälfte der Personalkosten. Es ist deshalb natürlich, dass bei Rationalisierungsmassnahmen, die eine wirtschaftliche und kostengünstige Gestaltung der Leistungserstellung ermöglichen sollen, dem Einsatz von Verkaufspersonal volle Aufmerksamkeit zukommt. In dieser Arbeit wird der Einsatz von Verkaufspersonal im Ladengeschäft untersucht, und ich habe es mir zur Aufgabe gemacht, zu zeigen, durch welche Massnahmen es am wirtschaftlichsten genutzt werden kann. Bei Rationalisierungsbestrebungen in bezug auf den Einsatz von Personal überhaupt darf kein Geschäftsleiter übersehen, was *Seyffert* so trefflich formuliert hat: „Das Bestreben, alle Kräfte aufs wirtschaftlichste zu nutzen, das Leistungsmaximum aus ihnen herauszuholen, ist keineswegs gleichbedeutend mit Auspressen der letzten Kraft. Jeder Raubbau, jede Ausbeutung ist für die Dauer die unwirtschaftlichste Massnahme, die getroffen werden kann. Das gilt besonders von der menschlichen Arbeitskraft. Sie ist nicht nur Energiequelle, sondern sie ist unzertrennbar verknüpft mit der Persönlichkeit des Arbeiters. Ihn als Persönlichkeit zu nehmen, in ihm nicht nur das Arbeitsmittel, sondern auch das Menschentum zu erkennen, das macht ihn erst über die Kraftvermietung hinaus zum eigentlichen Träger des Betriebsganzen“ [1].

Aber nicht nur im Hinblick auf den Vermögensabgang, sondern ebensosehr für den Vermögenszugang der Unternehmung ist das Verkaufspersonal von ausschlaggebender Bedeutung. Durch die Erbringung seiner Leistungen repräsentiert es die Einzelhandelsunternehmung nach aussen und vermag ebensogut Kunden anzuziehen wie vom Geschäft fernzuhalten.

Obwohl die Bedeutung des Einsatzes von Verkaufspersonal für das Gedeihen der Unternehmung offensichtlich ist, muss leider immer wieder festgestellt werden, dass er immer noch durch blosse Routine und nach längst überholten Gesichtspunkten betrieben wird, statt durch überlegtes und planvolles Disponieren.

Die wirtschaftlichste Gestaltung der Leistungserstellung in bezug auf Personaleinsatz wird dann erreicht, wenn das richtige Personal in der richtigen Zahl auf die richtige Art eingesetzt und optimal ausgenützt wird. Die folgenden Ausführungen versuchen, Mittel und Wege zu weisen, mit welchen die Erfüllung dieser Postulate angestrebt werden kann.

---

1) R. Seyffert, „Der Mensch als Betriebsfaktor“, Stuttgart 1922, S. 194.

INHALTSVERZEICHNIS

Verzeichnis der Abkürzungen VII
I. Literaturverzeichnis VIII
II. Verzeichnis der befragten Stellen, Verbände, Institute, Schulen und Unternehmungen XI

Erster Teil

Grundlagen

I. Der Einzelhandel 1
II. Die Einzelhandelsunternehmung 4
III. Leistung und Leistungserstellung 6
IV. Die Personalkosten 8
V. Die Unternehmungsorganisation 12

Zweiter Teil

Qualitativer Personaleinsatz

I. Beruf, Eignung und Eignungsprüfung 14
A. Berufsbild und Berufsmilieu 14
B. Berufseignung 16
C. Feststellung der Berufseignung bei Verkäuferinnenlehrtöchtern 16
II. Personalausbildung 18
A. Ausbildung von Verkäuferinnen 18
1. Gesetzliche Grundlagen 18
2. Ausbildung in der Verkäuferinnenschule 19
3. Ausbildung in der Unternehmung 21
B. Weiterbildung 23
III. Personalauswahl und -anstellung 24
A. Technik der Auswahl 24
B. Formalitäten der Anstellung 26
IV. Personalverwaltung 27
A. Vorschriften für das Verkaufspersonal 27
B. Hebung der Arbeitsfähigkeit 28
1. Massnahmen zur Bekämpfung von Ermüdungen 29
2. Massnahmen zur Vermeidung von Unfällen und Krankheit 30
C. Hebung von Arbeitswillen und Arbeitsfreude 31
D. Personalfürsorge 33
E. Hilfsmittel der Personalverwaltung 34
1. Personalkarte 34
2. Qualifikationsrapport (oder -liste) 34
V. Personalkosten 36
A. Gehalt und Gehaltsergänzungen 36
1. Gehalt und Teuerungszulagen 36
2. Prämien als Gehaltsergänzungen 39
B. Personalzusatzkosten 42

Dritter Teil

Quantitativer Personaleinsatz

I. Bedeutung des quantitativen Personaleinsatzes 43
II. Schwankungen des Absatzverlaufs 44
A. Masstab des Absatzes 44
B. Ursachen der rhythmischen Absatzschwankungen 45
C. Arten der rhythmischen Absatzschwankungen 46
1. Saisonschwankungen 46
2. Monatsschwankungen 48
3. Wochenschwankungen 48
4. Tagesschwankungen 49
III. Ermittlung der Beschäftigung 49
IV. Leistungsbereitschaft 53
A. Leistungsfähigkeit 53
B. Verkaufsbereitschaft 54
C. Ansetzung der Verkaufsbereitschaft 57
V. Rationalisierung der Verkaufsdurchführung 60

Vierter Teil

Durchführung des Personaleinsatzes

I. Aufgabengliederung und Arbeitsteilung 64
II. Aufgaben des Verkaufspersonals 67
A. Verkaufsdurchführung 67
1. Kundenbedienung 67
2. Verkaufsabwicklung 68
B. Verkaufsvorbereitung 68
1. Vorbereitung der Ware 68
2. Vorbereitung des Ladens 69
3. Vorbereitung durch Werbung 69
C. Warenlagerung und -manipulation 69
III. Unternehmungsgrösse, Unternehmungsart und Personaleinsatz 70
A. Unternehmungsgrösse und Personaleinsatz 70
B. Unternehmungsart und Personaleinsatz 70
1. Das Warenhaus 71
2. Unternehmung mit Filialen 72
3. Fach- und Spezialgeschäfte 73
4. Der Selbstbedienungsladen 74
IV. Hilfsmittel des Personaleinsatzes 74
A. Der Personaleinsatzplan für die Verkaufsdurchführung 74
B. Arbeitsablaufplan der Verkaufsdurchführung 77
C. Funktionendiagramm für den Warenabsatz 78

Anhang I: Ausbildungsprogramm für Verkäuferinnen-Lehrtöchter und -Lehrlinge 80

Anhang II: Tabelle der Schrittmessungen 82

VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN

BAG	Bundesgesetz über die berufliche Ausbildung vom 26. Juni 1930
BIGA	Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit
EVD	Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement
GAV	Gesamtarbeitsvertrag
KGB	Konsumgenossenschaft Bern
KVZ	Kaufmännischer Verein Zürich
OR	Schweizerisches Obligationenrecht
RGH	Rationalisierungsgemeinschaft des Handels
RKW	Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, jetzt Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft
SFD	Schweizerische Fachschule für den Detailhandel
SKV	Schweizerischer Kaufmännischer Verein
SVBL	Schweizerischer Verband für Berufsberatung und Lehrlingsfürsorge
VELEDES	Schweizerischer Verband der Lebensmitteldetaillisten
VHTL	Verband der Handels-, Transport- u. Lebensmittelarbeiter der Schweiz

QUELLENNACHWEIS

I. Literaturverzeichnis

A. Literatur über Personalfragen allgemein

Berets, K.: Das Entlohnungsproblem im Handel. Stuttgart 1930.
Breil, M. A.: Leistungsfähigkeit. Zürich 1950.
Felber, M.: Leitfaden für gerechte Entlöhnung. Zürich 1953.
Kroeber-Keneth, L.: Erfolgreiche Personalpolitik. 2. Aufl. Düsseldorf 1951.
Luchsinger, W.: Menschliche Zusammenarbeit. Thalwil-Zürich 1943.
Ludwig, M.: Individuum und Gemeinschaft in der amerikanischen Industrie. Zürich 1952.
Riedel, A.: Die Personalbewirtschaftung. In: Handbuch des Einzelhandels. Stuttgart 1932.
Spreng, H.: Wie wähle ich meine neuen Mitarbeiter aus? Thalwil-Zürich 1943.

B. Literatur über Verkaufspersonal im besonderen

Bourdel, L.: Le personnel de vente. Journée d'études pour l'organisation de la distribution. Paris 1939.
Feurer, W.: Betriebliche Sozialpolitik und Arbeitsvollzug im Grossbetrieb des Einzelhandels. Zürich/Leipzig 1941.
Fisler, A.: Die Ausbildung der Verkäuferinnenlehrtöchter in Schule und Lehrgeschäft. Detaillistenzeitung Nr. 18 vom 1. Oktober 1946.
Kosiol, E.: Die Arbeitsentlohnung. In: Handbuch des Einzelhandels. Stuttgart 1932.
— Arbeitsbereitschaft und Arbeitsausnutzung. In: Handbuch des Einzelhandels. Stuttgart 1932.
Maissen, P.: Die Entwicklung der beruflichen Ausbildung im schweizerischen Detailhandel. Diss. Lausanne 1945.
Nordsieck, F.: Der Warenverkauf. In: Handbuch des Einzelhandels. Stuttgart 1932.
Schriften des Handwerks: So wird verkauft. Bad Wörishofen 1950.
SKV: Normen für die Anstellungsverhältnisse der Verkäuferinnen und Verkäuferinnenlehrtöchter. Zürich 1954.
Seyffert, R.: Der Mensch als Betriebsfaktor. Stuttgart 1922.
— Die Personaltypen. In: Handbuch des Einzelhandels. Stuttgart 1932.
— Die Personalauswahl. In: Handbuch des Einzelhandels. Stuttgart 1932.
— Ökonomisierung im Einzelhandel. In: Handbuch des Einzelhandels. Stuttgart 1932.
SVBL: Die Verkäuferin. Berufsbild Nr. 2. Zürich 1939.
Staerk, M.: Die Personalpolitik der Warenhäuser in den Vereinigten Staaten. Diss. Zürich 1936.

C. Allgemeine Literatur

Amonn, A.: Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme. 2. Aufl. Bern 1944.

Bürgi, E.: Das Warensortiment im Detailhandel. Bern 1949.

Chevalier, J.: Organisation. 2 Bde. 6. Aufl. Paris 1946.

Filene, A. E.: Vers l'organisation rationelle du commerce de détail. Paris 1939.

Friedmann, F.: Detailhandel-Betriebslehre. Zürich 1943.

Gatz, K., und Hierl, F.: Läden. 2 Bde. 2. Aufl. München 1951.

Grünbaum, H.: Absatzverlauf und Umsatzgestaltung. In: Handbuch des Einzelhandels. Stuttgart 1932.

Gruppe Handel des SGV: Der Detaillist als Unternehmer. Zürich 1947.

Huggenberg, H. W.: Sozialpolitik in unternehmungswirtschaftlicher Betrachtung. Bern 1954.

Jessen, J.: Einzelhandel. In: Wörterbuch der Volkswirtschaft, Bd. II. 4. Aufl. Jena 1932.

Kaeslin, W.: Ziele und Möglichkeiten des Rechnungswesens im Grosshandel. Bern 1949.

Key: Key Turns Shopping Into Fun. The Christian Science Monitor, Boston USA. 4. Dezember 1948.

Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes. Bd. II. Berlin 1950.

Kosiol, E.: Kalkulation und Kostengestaltung im Warenhandel. 2 Bde. Stuttgart 1931/32.

— Systematik der Betriebsformen. In: Handbuch des Einzelhandels. Stuttgart 1932.

Kunze, H.: Verantwortliche Betriebsformung. Hildesheim 1951.

Lampe, A.: Der Einzelhandel. In: Handbuch der Staatswissenschaften. Bd. III. 4. Aufl. Jena 1926.

Lampl, G.: Der Begriff des Einzelhandels. In: Der österreichische Betriebswirt. 1. Heft Januar 1951.

Marbach, F.: Der schweizerische Lebensmittelhandel. In: Festschrift des VHTL. Zürich 1954.

Mellerowicz, K.: Kosten und Kostenrechnung. 2 Bde. Berlin/Leipzig 1933.

Meyer, K.: Zwischenbetriebliche Vergleiche im Detailhandel. Bern 1950.

Nordsieck, F.: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation. Stuttgart 1932.

— Die Arbeitsaufgaben und ihre Verteilung. In: Handbuch des Einzelhandels. Stuttgart 1932.

— Grundlagen der Organisationslehre. Stuttgart 1934.

Priess, F.: Einzelhandel. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Bd. I. 2. Aufl. Stuttgart 1938.

RKW: Die Kosten des deutschen Einzelhandels von 1930 bis 1935. Stuttgart 1937.

RKW/RGH: Leistungen und Kosten in Selbstbedienungsläden. Köln 1952.

Schuhmacher, A.: Ladenbau. Stuttgart 1951.

Schuster, W.: Handelsverkehr und -betrieb. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Bd. II. 2. Aufl. Stuttgart 1939.

Seiler, O.: Die Rationalisierung des Detailhandels im Ausland. Bern 1944.

Seyffert, R.: Betriebsfaktoren und Organisationsgrundsätze im Einzelhandel. In: Handbuch des Einzelhandels. Stuttgart 1932.

Seyffert, R.: Die Arbeitskontrolle. In: Handbuch des Einzelhandels. Stuttgart 1932.
— Wirtschaftslehre des Handels. Köln und Opladen 1951.
— Die Problematik der Distribution. In: Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen. Heft 16, Düsseldorf 1951.
Simonet, E.: Entwicklung und Struktur des schweizerischen Einzelhandels. Diss. Bern 1939.
Termeer, G.: Migros, rationelle Warenvermittlung in der Schweiz. Frankfurt a. M. und Bonn 1952.
Theuer, G.: Der Selbstbedienungsladen: Ein Versuch der Rationalisierung im Handel. In: Der österreichische Betriebswirt. 4. Heft Dezember 1952.
Ulrich, H.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Bern 1949.
Wälchli, H.: Die Kalkulation im Einzelhandelsgeschäft. Diss. Bern 1952.
Walther, A.: Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung. 2 Bde. Zürich 1947 und 1953.

D. Eidgenössische Gesetze, Verordnungen und Reglemente

Schweizerisches Obligationenrecht. Die Bundesgesetze über das Schweizerische Zivilgesetzbuch, 5. Teil, vom 30. März 1911.
Bundesgesetz über die berufliche Ausbildung vom 26. Juni 1930.
Bundesgesetz über die wöchentliche Ruhezeit vom 26. September 1931.
Bundesgesetz über das Mindestalter der Arbeitnehmer vom 24. Juni 1938.
Verordnung I vom 23. Dezember 1932 zum Bundesgesetz über die berufliche Ausbildung vom 26. Juni 1930.
Verordnung II vom 11. September 1936 zum Bundesgesetz über die berufliche Ausbildung vom 26. Juni 1930.
Vollziehungsverordnung vom 11. Juni 1934 zum Bundesgesetz über die wöchentliche Ruhezeit vom 26. September 1931.
Vollzugsverordnung vom 24. Februar 1940 zum Bundesgesetz über das Mindestalter der Arbeitnehmer vom 24. Juni 1938.
Reglement über die Lehrtöchterausbildung vom 22. November 1937, erlassen durch das EVD.
Reglement über die Mindestanforderungen der Lehrabschlussprüfung im Verkäuferinnenberuf vom 22. November 1937, erlassen durch das EVD.
Wegleitung für die Organisation der Berufsschulen im kaufmännischen Bildungswesen und ihre Unterstützung durch Bundesbeiträge vom 4. Februar 1946, erlassen durch das BIGA.
Normallehrplan für die Berufsschulen der Verkäuferinnen vom 4. Februar 1946, erlassen durch das BIGA.
Richtlinien für die Organisation von Vorbereitungskursen auf die Lehrabschlussprüfung für Angelernte im Detailhandel vom 1. Juni 1949, erlassen durch die SFD.

II. Verzeichnis der befragten Stellen, Verbände, Institute, Schulen und Unternehmungen

Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit, Bern. Die Sektionen für berufliche Ausbildung sowie für Arbeitnehmerschutz und Arbeitsrecht.
Eidgenössisches Statistisches Amt, Bern.
Gewerbeschule der Stadt Zürich, Abteilung Verkaufspersonal.
Institut für angewandte Psychologie, Zürich.
Schweizerischer Detaillistenverband, Bern.
Schweizerische Fachschule für den Detailhandel, Zürich.
Schweizerisches Frauensekretariat, Zürich.
Schweizerischer Gewerbeverband, Zürich.
Schweizerischer Kaufmännischer Verein, Zürich.
Schweizerischer Verband für Berufsberatung und Lehrlingsfürsorge, Zürich.
Schweizerischer Verband der Lebensmitteldetaillisten, Bern.
Städtisches Amt und kantonale Zentralstelle für Berufsberatung, Bern.
Verband der Handels-, Transport- und Lebensmittelarbeiter der Schweiz, Zürich.
Verkäuferinnenschule, Bern.

Unter anderem folgende Unternehmungen:

Hans Baldegger, Bern
Christen & Co. A.G., Bern
Jelmoldi S.A., Zürich
Konsumgenossenschaft, Bern
Gebr. Loeb A.G., Bern
Merkur A.G., Bern
Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich
Franz Carl Weber A.G., Zürich

Erster Teil

GRUNDLAGEN

I. Der Einzelhandel

Die Ausdrücke *Einzelhandel*, *Detailhandel* und *Kleinhandel* sind gebräuchlich, um die gleiche Art *wirtschaftlicher Tätigkeit*[1] zu bezeichnen. Dass in dieser Arbeit der Ausdruck *Einzelhandel* den anderen vorgezogen wird, soll begründet werden. Schon *Wälchli* ist auf diese Frage eingetreten[2]. Ist von Detailhandel die Rede, so denkt man unwillkürlich nicht nur an den Einzelhandel ganz allgemein, sondern zuerst an den mittelständischen Einzelhandel. Namen wie Schweizerische Fachschule für den Detailhandel, Schweizerischer Detaillistenverband usw. verstärken die Tendenz zu einer solchen Assoziation. Würde sich diese Arbeit lediglich mit dem Einsatz des Verkaufspersonals im mittelständischen Einzelhandel befassen, so wäre gegen die Verwendung des Ausdrucks Detailhandel nichts einzuwenden.

Die Bezeichnung Einzelhandel ist ebenfalls dem Wort Kleinhandel vorzuziehen. *Jessen* weist darauf hin, dass es sich beim Einzelhandel weder um kleine Unternehmungen noch um den Verkauf kleiner Warenmengen zu handeln braucht, wie aus dem Ausdruck Kleinhandel geschlossen werden könnte[3]. Seyffert macht seinerseits auf eine Vermengung der Begriffe Gross- und Kleinbetrieb mit Grosshandlung und Kleinhandlung aufmerksam[4].

Der Ausdruck Einzelhandel ist allerdings auch nicht gegen jede Kritik gefeit, aber wohl der geeignetste. „Das Wesentliche im Einzelhandel, im Gegensatz zum Grosshandel, der Absatz an den letzten Verbraucher, kommt in dieser Bezeichnung nicht zum Ausdruck", meint *Jessen*[5]. Auch *Lampe* führt aus, dass „nicht so sehr der Umfang der einzelnen Warenlieferung,

---

1) Vgl. A. Amonn, „Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme", 2. Aufl. Bern 1944, S. 18.

2) Vgl. H. Wälchli, „Die Kalkulation im Einzelhandelsgeschäft", Diss. Bern 1952, S. 7.

3) Vgl. J. Jessen, Aufsatz „Der Einzelhandel" im Wörterbuch der Volkswirtschaft, 4. Aufl. Jena 1932, Bd. II, S. 280.

4) Vgl. R. Seyffert, „Wirtschaftslehre des Handels", Köln/Opladen 1951, S. 87.

5) J. Jessen, a. a. O., S. 280.

als vielmehr die unmittelbare Berührung des Einzelhandels mit den als ‚letzte Verbraucher' bezeichneten Schichten" massgeblich sei und dies aus der Bezeichnung Einzelhandel nicht hervorgehe[6]. Von *Verbraucherhandel* zu sprechen ist aber nicht üblich, abgesehen davon, dass auch diesem Ausdruck Unzulänglichkeiten vorgeworfen werden können.

Der Handel hat zur Aufgabe, *wirtschaftliche Güter*[7] auf *wirtschaftliche Art und Weise*[8] zwischen den Wirtschaftssubjekten zu vermitteln. Der Einzelhandel ist in erster Linie eine durch die nachfragenden Wirtschaftssubjekte bestimmte Art des Handels. Diese Wirtschaftssubjekte, die sich mit einer Nachfrage nach wirtschaftlichen Gütern an den Einzelhandel wenden, sind Konsumenten. Sie werden zu Käufern, denen „die anzuschaffenden Waren nicht mehr Mittel zu weiteren wirtschaftlichen Zwecken, sondern Selbstzweck im Rahmen ihrer Lebensgestaltung sind", wie *Wälchli* schreibt[9].

Der Einzelhandel hat die Aufgabe, den als Konsumenten auftretenden Wirtschaftssubjekten durch Verkauf diejenigen Waren zu vermitteln, denen sie zu ihrer Bedürfnisbefriedigung nachfragen.

Auf die ganze Systematik des Handels kann im Rahmen dieser Arbeit nicht ausführlich eingetreten werden. Nachfolgendes Schaubild zeigt jedoch anschaulich die Position des Einzelhandels in der Handelskette[10]. Des weiteren sei auf *R. Seyffert* („Die Wirtschaftslehre des Handels", Köln und Opladen 1951) verwiesen.

Der Handel (und mit ihm der Einzelhandel) vermittelt und verteilt wirtschaftliche Güter. Er schafft oder veredelt sie nicht, sondern übernimmt sie von anbietenden Wirtschaftssubjekten (Produzenten) und vermittelt sie unverändert an nachfragende Wirtschaftssubjekte (Konsumenten). Seine Leistungen sind, wie später noch darzulegen sein wird, nicht stofflicher Art, sondern immaterielle Dienstleistungen[11].

Um ihre Aufgabe erfüllen zu können, müssen die Unternehmungen, die dem Einzelhandel obliegen, die zu vermittelnden Waren zuerst beschaffen,

---

6) A. Lampe, Aufsatz „Der Einzelhandel" im Handbuch der Staatswissenschaften, 4. Aufl., Bd. III, Jena 1926, S. 497.

7) Vgl. A. Amonn, a. a. O., S. 24.

8) Vgl. A. Amonn, a. a. O., S. 18.

9) Vgl. H. Wälchli, a. a. O., S. 9.

10) Das Schaubild wurde von A. Naegeli, SFD Zürich, entworfen.

11) Die Dienstleistungen lassen sich ebenfalls unter dem Begriff des wirtschaftlichen Guts nach Amonn subsumieren. (Vgl. A. Amonn, a. a. O., S. 24: „Ein wirtschaftliches Gut in dem beim volkswirtschaftlichen Denken verstandenen Sinne ist jedes materielle und immaterielle Ding, das nützlich, knapp, äusserlich und verfügbar ist.")

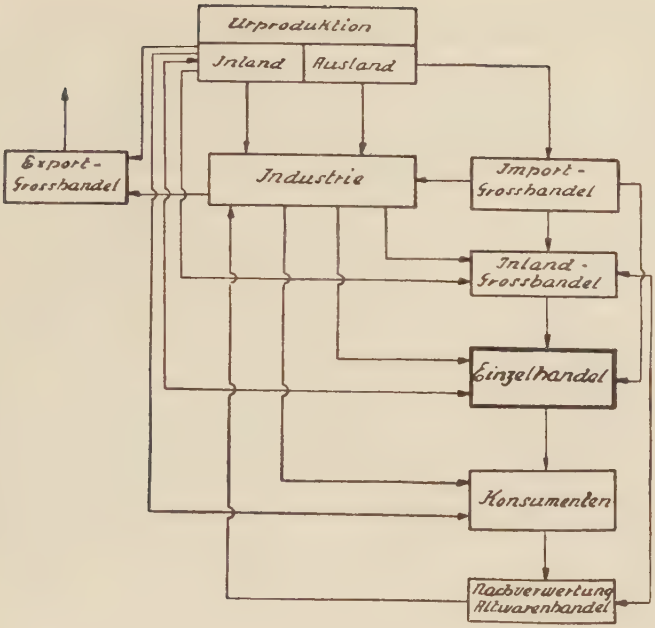


Abbildung 1: Handelskette
Eine schematische Darstellung der Position des Einzelhandels im Ablauf der Wirtschaft
Produktion — Distribution — Konsumtion

diese den Konsumenten (ihren Kunden) zur Verfügung halten, d. h. auf Lager legen und sie nach eventueller Beratung gegen Entgelt abtreten, d. h. verkaufen. Diese stark vereinfachte Darstellung der drei Hauptfunktionen der Einzelhandelsunternehmungen (und zugleich auch der Unternehmungen überhaupt, die dem Handel in irgendeiner Form obliegen), die *Warenbeschaffung*, die *Warenlagerung* und der *Warenabsatz*, lässt sich selbstverständlich verfeinern[12], was weiter unten geschehen soll.

12) Vgl. R. Seyffert, „Die Wirtschaftslehre des Handels", Köln und Opladen 1951, S. 9.

II. Die Einzelhandelsunternehmung

„Unter Unternehmung verstehen wir eine dauernde, wirtschaftliche Leistungen für Dritte erstellende, über Vermögen verfügende, einheitlich geleitete, selbständige Zusammenfassung menschlicher Arbeitskraft", schreibt *Walther*[1]. Unternehmungen, deren wirtschaftliche Leistungen in der Vermittlung von Waren bestehen, sind Handelsunternehmungen. Unternehmungen, die im Sinn der Definition des Einzelhandels (S. 2) Waren direkt an Konsumenten vermitteln, sind Einzelhandelsunternehmungen.

Unter Einzelhandelsunternehmungen verstehen wir Unternehmungen im Sinn der Definition von Walther, deren wirtschaftliche Leistungen in der Vermittlung von Waren an die Konsumenten bestehen.

Die Einzelhandelsunternehmungen müssen die zu vermittelnden Waren zuerst beschaffen, sie den Konsumenten zur Verfügung halten und verkaufen. Diese Gütervermittlung, im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit betrachtet, ist der Einzelhandelsbetrieb. „Unter Betrieb verstehen wir die unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit zu betrachtende Leistungserstellung der Unternehmung"[2].

Unternehmungen, welche die Tätigkeit Einzelhandel zur Aufgabe haben, kennen sehr verschiedene Erscheinungsformen. Eine Klassifikation der Einzelhandelsunternehmungen ist nach mehreren Gesichtspunkten möglich, je nachdem welche Eigenschaften als Kriterium Anwendung finden. *Kosiol*[3] hat eine Gruppierung nach sieben Gesichtspunkten gegeben. Diese Systematik wurde von *Seyffert* noch durch einen weiteren Punkt ergänzt[4]. Die acht Kriterien nach *Kosiol* (1—7) und *Seyffert* (8) sind folgende:

1. Einteilung nach Art und Umfang des Warenkreises,
2. Einteilung nach der räumlichen Organisation des Warenabsatzes,
3. Einteilung nach der Art des wirtschaftlichen Betriebsträgers,
4. Einteilung nach dem Zeitpunkt der Bezahlung,
5. Einteilung nach dem Standort des Warenangebots,
6. Einteilung nach der Art der Preisstellung,
7. Einteilung nach der Organisationsform der Bedienung,
8. Einteilung nach dem Gebrauchszustand der Ware.

---

1) A. Walther, „Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung", Zürich 1947, Bd. I, S. 6.

2) A. Walther, a. a. O., Bd. I, S. 12.

3) E. Kosiol, „Systematik der Betriebsformen", in: Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932, S. 42 f.

4) R. Seyffert, „Wirtschaftslehre des Handels", Köln u. Opladen 1951, S. 153 f.

Ein neunter Gesichtspunkt ist auch von grosser Bedeutung, um die Einzelhandelsunternehmungen zu klassieren, nämlich die Grösse. Er findet seine Anwendung nicht nur im Einzelhandel oder Handel allgemein, sondern auf jedem Gebiet, wo Unternehmungen bestehen. Der Masstab, der diesem Kriterium zugrunde gelegt wird, kann verschieden sein[5]. Im Einzelhandel wird in der Regel der Umsatz oder die Zahl der beschäftigten Personen als Grössenmasstab gewählt. Uns interessiert das Kriterium der Zahl der beschäftigten Personen. In schweizerischen Verhältnissen wird angenommen, dass bei 1—5 beschäftigten Personen eine *Kleinunternehmung* vorliegt, wobei in dieser Kategorie noch die *Zwergunternehmung* unterschieden werden kann mit 1 oder 2 beschäftigten Personen. Die *Mittelunternehmung* zählt 6—50 Angestellte und die *Grossunternehmung* mehr als 50 Angestellte[6].

Bei der eidgenössischen Betriebszählung von 1939 wurden, wie aus nachstehender Tabelle hervorgeht, sogar neun Grössenklassen gebildet. (Es sei bei der Betrachtung dieser Zahlen nicht übersehen, dass es sich um „Betriebe“[7] und beschäftigte Personen in den „Betrieben“ handelt und nicht um Unternehmungen.) Aus dieser Tabelle ist ersichtlich, dass „Klein- und Kleinstbetriebe“ zahlenmässig stark überwiegen und nur wenige „Grossbetriebe“ relativ viele Personen beschäftigen.

Tabelle 1

Einzelhandelsbetriebe in der Schweiz nach der eidgenössischen Betriebszählung vom 24. August 1939

Betriebsgrösse	Betriebe			Beschäftigte Personen		
	Anzahl	%	%	Anzahl	%	%
1 Person	22 668	41,30		22 668	16,40	
2— 3 Personen	25 701	46,80		57 818	41,75	
4— 5 Personen	3 815	6,96	95,06	16 470	11,90	70,05
6— 10 Personen	1 785	3,26		12 970	9,38	
11— 20 Personen	579	1,06		8 226	5,96	
21— 50 Personen	243	0,44	4,76	7 249	5,23	20,57
51—100 Personen	71	0,13		5 062	3,66	
101—200 Personen	18	0,03		2 269	1,64	
Über 200 Personen	13	0,02	0,18	5 648	4,08	9,38
Total	54 893	100,00	100,00	138 380	100,00	100,00

5) Vgl. H. W. Huggenberg, „Sozialpolitik in unternehmungswirtschaftlicher Betrachtung“, Bern 1954, S. 33 ff.

6) Vgl. speziell für den Lebensmitteleinzelhandel F. Marbach, „Der schweizerische Lebensmitteleinzelhandel“, in Festschrift des VHTL, Zürich 1954, S. 18 ff.

Eine Einteilung der Einzelhandelsunternehmungen nach der Grösse ist für diese Arbeit von Bedeutung, da das Kriterium (die Zahl der beschäftigten Personen) beim quantitativen Personaleinsatz wichtig ist.

Es kann vorkommen, dass eine Einzelhandelsunternehmung neben der Warenvermittlung an Konsumenten noch andere Arten wirtschaftlicher Leistungen erstellt. Sie kann neben der Aufgabe, die sie zur Einzelhandelsunternehmung macht, zum Beispiel auch noch andere Einzelhandelsunternehmungen beliefern mit gleichartigen Waren, wie sie unmittelbar an die Konsumenten vermittelt. Sie würde dann gleichzeitig Einzel- und Grosshandel betreiben. Andererseits kommt es vor, dass Einzelhandelsunternehmungen die Güter, welche sie an die Konsumenten vermitteln, selber teilweise oder ganz aus Rohstoffen und Halbfabrikaten herstellen. Es sei, um nur ein Beispiel zu nennen, an die Bäckereien erinnert. In dieser Arbeit werde ich mich aber ausschliesslich mit Personaleinsatz in dem Teil der Unternehmung befassen, der nur der Einzelhandelsleistung dient.

III. Leistung und Leistungserstellung

Die Einzelhandelsunternehmung (wie alle anderen Arten von Unternehmungen auch) muss ihre Leistungen auf wirtschaftliche Art und Weise erstellen. *Walther* führt dazu aus: „Die Leistungserstellung ist wirtschaftlich, wenn eine bestimmte Leistung mit einem möglichst geringen Vermögensabgang oder wenn mit einem bestimmten Vermögensabgang eine möglichst grosse Leistung erstellt wird“ [1]. In der betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise drückt sich der Vermögensabgang als Kosten aus. Grundsätzlich gibt es zwei Wege, um auf wirtschaftlichere Art Leistungen zu erstellen. Einmal kann mit minimalen Kosten eine quantitativ und qualitativ bestimmte Leistung erreicht (Kosteneinsparung) oder mit bestimmten Kosten ein möglichst hoher Leistungswert erzielt werden (Leistungswertsteigerung). Mit allen kostenverursachenden Faktoren sollte haushälterisch umgegangen werden.

Walther definiert die Leistung in betriebswirtschaftlicher Sicht als ein „Gut, das für Dritte produziert wird“ [2]. Die Leistungen der Einzelhandels-

---

7) Für die Umschreibung des Begriffs „Betrieb“ in diesem Zusammenhang sei auf die eidgenössische Betriebszählung vom 24. August 1939 verwiesen: Textband „Die Gewerbebetriebe in der Schweiz 1939“, Bern 1944, S. 166 f.

1) A. Walther, a. a. O., Bd. I, S. 11.

2) A. Walther, a. a. O., Bd. I, S. 263.

unternehmungen sind immaterielle wirtschaftliche Güter (Dienstleistungen), die dazu dienen, materielle wirtschaftliche Güter an die Wirtschaftssubjekte zu vermitteln. Die Leistungserstellung kann nur in Zusammenhang mit der Vermittlung der materiellen Güter (Handelsware) erfolgen. Jede Vorkehrung, die der Warenvermittlung dient, ist zugleich Teil der leistungserstellenden Tätigkeit der Einzelhandelsunternehmungen.

Die Leistungserstellung setzt sich aus zahlreichen einzelnen Verrichtungen zusammen, die sich als solche erst beim Absatz der vermittelten Waren erkennen lassen und als Betriebsleistungen anzusprechen sind. Die Betriebsleistungen setzen sich demnach aus all den Tätigkeiten zusammen, die erforderlich sind, um einem Konsumenten die benötigte Ware zu vermitteln.

Das Verkaufspersonal erstellt durch die *Kundenbedienung* den letzten Teil der Betriebsleistung, es ist der Teil, der nur in Gegenwart der Kundschaft erfolgen kann. Durch die *Verkaufsabwicklung* und die Übergabe der Ware an den Käufer entsteht die Marktleistung der Einzelhandelsunternehmung, die sich zusammensetzt aus der Leistung „Gütervermittlung" (oder Betriebsleistung) und der vermittelten Ware.

Derjenige Teil der Betriebsleistungen, zu dessen Erstellung die Gegenwart der Kundschaft nicht erforderlich ist, kann auf Vorrat erbracht werden. Dies betrifft die Warenbeschaffung, die Warenlagerung und die -manipulation sowie den Teil des Warenabsatzes, der als Verkaufsvorbereitung bezeichnet wird. Die Möglichkeit ist somit gegeben, die Betriebsleistungen teilweise „auf Lager" zu erstellen. Bis zu dieser „Fertigungsstufe" ist es aber auch nicht möglich, die einzelnen Betriebsleistungen als solche zu erkennen. Diese individualisieren sich erst bei der Verkaufsdurchführung, die zur Schaffung von Marktleistungen führen soll und die durch das Verkaufspersonal in Gegenwart der Kundschaft erfolgt.

Um überhaupt Betriebsleistungen erbringen zu können, muss jede Unternehmung über die technische Möglichkeit verfügen, eine bestimmte Leistungskraft einzusetzen, was *Walther* als Kapazität bezeichnet[3]. Zur Kapazität einer Einzelhandelsunternehmung gehören beispielsweise neben den Räumlichkeiten für Laden, Lager, Bureau usw. alle Inneneinrichtungen, die der Leistungserstellung dienen. Mit der Kapazität allein können aber noch keine Betriebsleistungen erstellt werden. Es ist vor allem menschliche Arbeitskraft notwendig, um die Kapazität „in Betrieb zu setzen", die Unternehmung leistungsbereit zu machen. Die Kapazität begrenzt die Leistungsbereitschaft nach oben und bildet einen Rahmen, in dem verschiedene Leistungsbereitschaftsstufen angesetzt werden können.

3) Vgl. A. Walther, a. a. O., Bd. I, S. 230 f. und 281 f.

Beschäftigt ist die Einzelhandelsunternehmung dann, wenn sie ihre Leistungen erstellt. Der speicherbare Teil der Leistungen (also die Warenbeschaffung, -lagerung und -manipulation sowie die Verkaufsvorbereitung) erlaubt eine relativ ausgeglichene Beschäftigung. Die Beschäftigung jedoch, die durch die Verkaufsdurchführung, den Warenabsatz entsteht, unterliegt im Lauf des Jahres, des Monats, der Woche und des Tages mehr oder weniger regelmässigen und starken Schwankungen, die in der Unregelmässigkeit der quantitativen wie qualitativen Inanspruchnahme der Leistungen der Einzelhandelsunternehmungen durch die Konsumenten begründet sind.

IV. Die Personalkosten

In der Einzelhandelsunternehmung gibt es, wie in jeder anderen Unternehmung, Vermögensabgänge für die Entlöhnung unternehmungseigener Arbeitskraft (Personalkosten), für Fremdleistungen (Fremdkosten) sowie für Zinsen und Abschreibungen (Zins- und Abschreibungskosten). Diese Vermögensabgänge entstehen in den Einzelhandelsunternehmungen zu einem grossen Teil unabhängig davon, ob Betriebsleistungen hergestellt werden oder nicht.

Am gesamten Vermögensabgang sind die Personalkosten regelmässig mit einem bedeutenden Prozentsatz beteiligt. Unter Personalkosten ist jeder Vermögensabgang zu verstehen, der durch das unternehmungseigene Personal verursacht wird, also nicht nur die Gehälter und Gehaltszulagen, sondern auch alle Sozial- und anderen Aufwendungen. *Walther* definiert: „Die Personalkosten entstehen durch die Verwendung von eigenem, im Dienst der Unternehmung stehendem Personal“ [1]. Bei einer Anzahl Einzelhandelsunternehmungen [2], die ich auf ihre Kostenstruktur hin untersucht habe, lagen die Personalkosten zwischen minimal 50,8 % und maximal 59 % der Gesamtkosten. *Seyffert* gibt, gestützt auf Untersuchungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln vom Jahre 1949, die Personalkosten in Prozent der Gesamtkosten für 17 Branchen des Einzelhandels an [3]. Sie

---

1) A. Walther, a. a. O., Bd. I, S. 71.

2) Die untersuchten Unternehmungen gestatten nicht, dass die ermittelten Resultate mit Quellenangaben bekanntgemacht werden. Es handelt sich jedoch bei allen um Grossunternehmungen.

3) Vgl. R. Seyffert, „Wirtschaftslehre des Handels“, Köln und Opladen 1951, Seite 534.

sind in Tabelle 2 wiedergegeben. Zu ähnlichen Resultaten kam früher schon *Mellerowicz*[4].

Tabelle 2

Personalkosten (inklusive Unternehmerlohn) in Prozent der Gesamtkosten im Branchendurchschnitt bei 17 Einzelhandelsbranchen im Jahr 1949 in der Bundesrepublik Deutschland

Branchen	Berichtende Unternehmungen	Personalkosten in Prozent der Gesamtkosten
Lebensmitteleinzelhandel	298	50
Drogerien	186	49
Tabakwareneinzelhandel	59	41
Textileinzelhandel	366	42
Schuheinzelhandel	98	40
Eisenwaren- und Hausrathandel	220	45
Einzelhandel mit Glas, Porzellan usw.	74	44
Möbeleinzelhandel	66	43
Einzelhandel mit Papier und Bürobedarf	108	51
Buchhandel	94	49
Einzelhandel mit Beleuchtung und Elektro	28	50
Büromaschinen- und Möbelhandel	32	49
Fahrradeinzelhandel	36	47
Nähmaschinenhandel	10	47
Leder- und Galanteriewareneinzelhandel	31	44
Photoeinzelhandel	36	47
Blumenbindereien	17	45

Als Ergänzung seien noch die Resultate einer Erhebung des Schweizerischen Verbandes der Lebensmitteldetaillisten (VELEDES) angeführt, die sich allerdings nur auf angeschlossene Unternehmungen beziehen (ausschliesslich Klein- und Mittelunternehmungen).

4) Vgl. K. Mellerowicz, „Kosten und Kostenrechnung", Berlin und Leipzig 1933, Bd. I, S. 209.

Tabelle 3

Personalkosten (inklusive Unternehmerlohn) in Prozent der Gesamtkosten im Durchschnitt nach Erhebungen des VELEDES im Jahr 1949

Branchen	Berichtende Unternehmungen	Personalkosten in Prozent der Gesamtkosten
Kolonialwaren rein	104	34,3
Mercerie rein	19	39,0
Kolonialwaren und Milchprodukte	48	33,5
Mercerie und Kolonialwaren	89	35,5
Kolonialwaren-Bäckerei	49	46,0
Kolonialwaren und Drogen	21	39,4
Kolonialwaren, Früchte und Gemüse	38	39,8

Aus diesen Tabellen ist vorerst ersichtlich, dass der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten durchwegs niedriger ist als bei meinen Ermittlungen. Diese Durchschnittsresultate beruhen auf der Untersuchung vorwiegend von Klein- und Mittelunternehmungen, und es scheint, dass bei sinkender Unternehmungsgrösse der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten die Tendenz hat, kleiner zu werden. Immerhin haben auch in kleinen Unternehmungen die Personalkosten einen bedeutenden Anteil an den Gesamtkosten, was eine genaue Untersuchung der hiefür eingesetzten Mittel rechtfertigt.

Tabelle 4

Anteil des Verkaufspersonals am Gesamtpersonal in fünf schweizerischen Grossunternehmungen des Einzelhandels

Unternehmungsart	Gesamtpersonal	Verkaufspersonal		Weibliches Verkaufspersonal	
		Anzahl	In % des Gesamtpersonals	Anzahl	In % von Kolonne II
	I	II	III	IV	V
Filialunternehmg. Lebensmittel	432	289	67	278	96
Filialunternehmg. Lebensmittel	795	661	83	661	100
Filialunternehmg. Lebensmittel	1168	619	53	490	79
Warenhaus	1300	900	69	880	98
Warenhaus	760	399	53	392	98

Das Verkaufspersonal macht den grössten Teil des gesamten Personals eines Einzelhandelsgeschäftes aus. *Seyffert* stellt fest: „Das Verkaufspersonal macht in den meisten Betrieben $^2/_3$ bis $^3/_4$ der Belegschaft aus“ [5]. Zum gleichen Schluss kommt auch *Schuster*: „Im Einzelhandel ist das Verkaufspersonal am wichtigsten, es umfasst rund 75 % des gesamten Personalbestandes“ [6]. Durch meine Untersuchung habe ich diese Zahlen weitgehend bestätigt gefunden. Der VELEDES hat ebenfalls den Anteil des Verkaufspersonals am Gesamtpersonal seiner angeschlossenen Unternehmungen statistisch erfasst und ist zu den Ergebnissen in Tabelle 5 gekommen.

Tabelle 5

Anteil des Verkaufspersonals am Gesamtpersonal im Branchendurchschnitt nach einer Erhebung des VELEDES im Jahr 1949

Branchen	Anteil des Verkaufspersonals in % des Gesamtpersonals
Kolonialwaren rein	82
Merceriewaren rein	87
Kolonialwaren und Milchprodukte ..	83
Mercerie und Kolonialwaren	82
Kolonialwaren und Drogen	77
Kolonialwaren, Früchte und Gemüse	76

Auch nach diesen Feststellungen entfällt der grösste Teil aller Personalkosten auf das Verkaufspersonal, doch nicht proportional seiner Zahl zum gesamten Personalbestand, was auf die Gehaltsabstufung zurückzuführen ist. In meiner Erhebung kam ich zum Resultat, dass der Anteil der durch das Verkaufspersonal verursachten Personalkosten 55—70 % aller Personalkosten ausmacht.

Diese Zahlen lassen ohne weiteres die Bedeutung eines sowohl quantitativ wie qualitativ durchdachten und geplanten Einsatzes von Verkaufspersonal erkennen. Da die Personalkosten ausschliesslich im Zustand der Leistungsbereitschaft entstehen, ist vorerst diesem volle Aufmerksamkeit zu

---

5) R. Seyffert, „Die Personaltypen“, in: Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932, S. 168.

6) W. Schuster, „Handelsverkehr und -betrieb“, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1939, Bd. II, Spalte 141.

schenken und die Faktoren abzuklären, die bei der Ansetzung der Bereitschaftsstufe von Bedeutung sind. Aus den mit einer bestimmten Bereitschaft erstellten Marktleistungen muss der Ertrag der Unternehmung fliessen, aus welchem der gesamte Vermögensabgang zumindest kompensiert werden sollte.

V. Die Unternehmungsorganisation

Die Vermittlung von Waren an Konsumenten ist, wie dargelegt, die Aufgabe der Einzelhandelsunternehmungen. Zu diesem Zweck müssen die Unternehmungen neben einer bestimmten Kapazität auch über menschliche Arbeitskraft verfügen. *Ulrich* definiert die Arbeit in der Unternehmung als „unmittelbar oder mittelbar auf die Lösung der Unternehmungsaufgabe gerichtete Tätigkeit von Menschen und anderen, von diesen Menschen eingesetzten Leistungsquellen“ [1]. Genügt die Arbeitskraft seiner Person nicht, um die Unternehmungsaufgabe zu lösen, so muss die Aufgabe zweckmässigerweise in Teilaufgaben zerlegt und einzelnen Personen oder Personengruppen zur Lösung übertragen werden. Parallel der Aufgabenteilung geht die Arbeitsteilung. Dies bedingt ein ganzes System von Regelungen, um die Arbeitsleistungen aller Angestellten derart zu koordinieren, dass die Unternehmungsaufgabe möglichst wirtschaftlich gelöst werden kann. *Ulrich* definiert die Unternehmungsorganisation als „ein System von Regelungen in der Unternehmung, welche die Ausrichtung mehrerer Aufgabenträger und ihrer Arbeitsleistungen auf die zu lösende Hauptaufgabe der Unternehmung bezwecken“ [2].

Die Aufgabe der Einzelhandelsunternehmung lässt sich zwanglos in die Teilaufgaben *Warenbeschaffung*, *Warenlagerung* und *-manipulation*, *Warenabsatz* und *Verwaltung* aufteilen. Die Teilaufgaben lassen sich ihrerseits bei Bedarf in Unteraufgaben weiter aufgliedern. Entsprechend dieser Aufgabenteilung vollzieht sich die Arbeitsteilung.

Erfahrungsgemäss verursacht im Einzelhandel die Teilaufgabe *Warenabsatz* den grössten Aufwand an Arbeit. Dies ist ohne weiteres einzusehen und beruht auf der Verteilerfunktion des Einzelhandels. Waren, die in grossen Mengen auf einmal mit relativ geringem Arbeitsaufwand beschafft und eingelagert werden, werden in kleinen Mengen in zahlreichen Verkaufs-

1) H. Ulrich, „Betriebswirtschaftliche Organisationslehre“, Bern 1949, S. 102.
2) H. Ulrich, a. a. O., S. 99.

akten mit einem relativ grossen Arbeitsaufwand abgesetzt. Hinzu kommt, dass der Warenabsatz nicht gleichmässig während der Arbeitszeit erfolgen kann, was eine konstante Vollbeschäftigung des Verkaufspersonals mit Absatzarbeiten erlauben würde. Wenn sich die Kunden das ganze Jahr hindurch regelmässig auf die einzelnen Arbeitsstunden verteilen würden, wäre eine Vollbeschäftigung des Personals erst möglich. In Wirklichkeit folgen auf Stunden grossen Kundenandrangs Stunden, wo wenig und manchmal überhaupt keine Kunden den Laden betreten.

Es stellt sich für den Unternehmer bei der personellen Organisation des Warenabsatzes die Frage, wie viele und was für Angestellte er für diese Teilaufgabe einsetzen soll. Nimmt er den Arbeitsaufwand der sogenannten „Spitzenstunden" als Grundlage, so wird das Verkaufspersonal nur während kurzen Zeitabschnitten voll beschäftigt sein. Wählt er die „flauen Stunden" als Grundlage, so wird das Verkaufspersonal mehr oder weniger voll ausgenützt sein, die „Spitzenstunden" aber bei weitem nicht bewältigen können. Das Verhalten des Unternehmers in dieser Frage soll vernünftigerweise dahin tendieren, dass er genügend Verkaufs- und anderes Personal im Verkauf einsetzt, um „Spitzenstunden" bewältigen zu können, es aber während den „flauen Stunden" andere Arbeiten ausführen lässt.

Der *Arbeitseinsatzplan*, der *Arbeitsplan der Verkaufsdurchführung* und der *Aufgabenverteilungsplan* helfen dem Unternehmer die Antwort finden, was für und wieviel Personal er wie, wo und wann einsetzen muss. Da die Ausarbeitung ein sorgfältiges Durchdenken der Unternehmungsaufgabe und des Arbeitsaufwands notwendig macht, können Verlust- und Fehlerquellen, die Kosten verursachen und die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen, gefunden und ausgemerzt werden. Durch eine wohldurchdachte Organisation des Personaleinsatzes hat der Unternehmer die Möglichkeit, mit einem Minimum an Personalkosten die Unternehmungsaufgabe zu lösen.

Zweiter Teil

QUALITATIVER PERSONALEINSATZ

I. Beruf, Eignung und Eignungsprüfung

Nach *Seyffert* sind in Grossbetrieben zwei Drittel bis vier Fünftel des Gesamtpersonals weiblichen Geschlechts; beim Personal der Verkaufstätigkeit selbst ist der Anteil der Frauen noch wesentlich höher, oft annähernd 100 %[1] (vgl. Tabelle 4). Diese Tatsache erlaubt, in den folgenden Ausführungen der Einfachheit halber nur von Verkäuferinnen und Verkäuferinnenlehrtöchtern zu sprechen, wobei eine sinngemässe Übertragung auf die relativ geringe Zahl von Verkäufern resp. Verkäuferlehrlingen ohne weiteres möglich ist. Das Verhältnis zwischen Männern und Frauen in der Verkaufstätigkeit variiert allerdings je nach Branche, Unternehmungsgrösse und -form. Allgemein kann noch festgehalten werden, dass der Anteil der Männer in der Verkaufstätigkeit in der französischen Schweiz grösser ist. Dies rührt zum Teil daher, dass der Verkäuferberuf dort sowohl von den Verkäufern als auch von den Kunden anders bewertet wird.

A. Berufsbild und Berufsmilieu

Zahlreich sind die Bücher, Berufsbilder, Merkblätter und Zeitungsartikel, die Berufsbeschreibung und Berufsmilieu der Verkäuferinnen im Ladengeschäft zum Gegenstand haben, so dass es möglich ist, die folgenden Ausführungen auf das Wesentliche zu beschränken.

Im Berufsbild „Die Verkäuferin“[2] des Schweizerischen Verbandes für Berufsberatung und Lehrlingsfürsorge (SVBL) wird der Beruf einleitend wie folgt umschrieben: „Der Beruf der Verkäuferin besteht zur Hauptsache im *persönlichen Kundendienst*. Ausserdem gibt es aber eine Menge anderer

1) R. Seyffert, „Die Personaltypen“, in: Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932, S. 168.

2) „Die Verkäuferin“, Berufsbild Nr. 2 des SVBL, Zürich 1939, S. 1.

Arbeiten, die ebenfalls zum Arbeitskreis der Verkäuferin gehören. Die Bedeutung dieser *Nebenarbeiten* hängt von der Branche und von der Organisation des einzelnen Geschäftes ab." Die Tätigkeit, die hier als „persönlicher Kundendienst" bezeichnet wird, gibt dem Beruf seinen Namen: Die Verkaufstätigkeit.

Bei genauer Untersuchung zerfällt die Verkaufstätigkeit in *Kundenbedienung* einerseits und *Verkaufsabwicklung* anderseits. Unter Kundenbedienung versteht man zur Hauptsache den Empfang des Kunden, Erkundigung nach dem Kaufwunsch, Vorlegen der Waren, Beratung, Annahme von Abänderungsaufträgen, von Zustellungsaufträgen, Umtausch und Rücknahme verkaufter Waren, Erledigung von Beanstandungen. Die Verkaufsabwicklung umfasst hingegen Aufgaben, die nicht als persönlicher Kundendienst angesprochen werden können, wie Ausfüllen des Kassenzettels, Kassieren des Kaufpreises, Kontrolle und Verpacken der gekauften Waren usw.

Unter Umständen können dem Verkaufspersonal neben der Hauptarbeit (der Verkaufsdurchführung) noch sogenannte Nebenarbeiten übertragen werden. Als Nebenarbeiten kommen vor allem in Betracht: Arbeiten der Verkaufsvorbereitung (Verkaufslagervorbereitung, Zurichten der Ware, Preisauszeichnung, Schaufensterdekoration, Reinigungsarbeiten u. a.), Arbeiten der Warenlagerung und Warenmanipulation (Empfang, Anerkennung, Kontrolle, Einlagerung der Ware, Inventuren), in seltenen Fällen auch Bureauarbeiten. Ob und inwieweit diese Arbeiten durch das Verkaufspersonal geleistet werden müssen, hängt — wie schon angeführt — von Grösse und Form, von Organisation und Beschäftigungsverlauf der einzelnen Unternehmung ab sowie von der Branche, der sie angehört.

Das Verkaufspersonal muss seiner Arbeit (ob Haupt- oder Nebenarbeit) in den allermeisten Fällen in einem geschlossenen Raum obliegen und nur ausnahmsweise draussen (zum Beispiel im Gemüse- oder Blumenhandel). Die Kundenbedienung vollzieht sich immer stehend; bei der Verkaufsabwicklung stehen dem Personal in bis jetzt wenigen Fällen Sitzgelegenheiten zur Verfügung (bei Sammelkassen zum Beispiel). Die Nebenarbeiten lassen sich nur zu einem gewissen Teil sitzend ausführen (Preisbeschriftung, gewisse Reinigungsarbeiten an der Ware, Abfüllen u. a. m. Hinzu kommen noch die zahlreichen Gänge, um die Ware zu holen und zu versorgen, wobei oft Leitern und Treppen benützt werden müssen. Die Laden- und Lagerräumlichkeiten sind, vor allem in Klein- und Mittelunternehmungen, sehr oft unzweckmässig eingerichtet, was die Arbeitsleistung beeinträchtigt.

B. Berufseignung[3]

Dank seiner Erfahrungen war es dem SVBL möglich, auf einer Berufskarte die Eigenschaften zusammenzustellen, die für den Verkäuferinnenberuf einerseits notwendig oder fördernd, anderseits behindernd oder gar ausschliessend sind[4]. Nachstehend die auszugsweise Wiedergabe der Berufskarte des SVBL:

Notwendige oder fördernde Eigenschaften

a) *Körperliche:* normale Gesundheit, eher kräftige Konstitution, körperliche Gewandtheit; angenehmes, gepflegtes Aussehen; normale Grösse; gesunde Beine und Füsse; gepflegte Zähne; saubere Haut.
b) *Geistige:* rasche, bewegliche Auffassung; gute Beobachtungsgabe und Menschenkenntnis; Zahlen-, Personen- und Namengedächtnis; gewandt und schlagfertig im sprachlichen Ausdruck; Geduld, Takt, Ausdauer und Fähigkeit, mit jedermann freundlich zu sein; gute Umgangsformen; Sinn für Ordnung. Sonderbegabung und -interesse je nach der Branche.

Behindernde oder ausschliessende Eigenschaften

a) *Körperliche:* Sprachfehler, Hör- und Sehschwäche, Bein- und Fussleiden, Ekzeme, eventuell Rheuma, je nach der Branche.
b) *Geistige:* Taktlosigkeit, Empfindlichkeit und unbeherrschtes Temperament, Launenhaftigkeit, krankhafte Minderwertigkeitsgefühle, Unehrlichkeit.

Als Vorbildung ist die Sekundarschule nicht unbedingt erforderlich. Ein Aufenthalt in einem fremdsprachigen Gebiet ist für Verkäuferinnenlehrtöchter hingegen sehr oft erwünscht, wenn nicht gar Bedingung.

C. Feststellung der Berufseignung bei Verkäuferinnenlehrtöchtern

Die Feststellung der Berufseignung durch eine Prüfung ist sowohl im Interesse der zukünftigen Lehrtochter als auch der Unternehmung und des Berufsstandes überhaupt. Eine sorgfältige Untersuchung der Person auf ihre Eignung wird leider auch heute noch von gewissen Unternehmungen nicht als nötig erachtet. Viele Unternehmer haben aber den Wert einer sorgfältigen

3) Über die Entwicklungsgeschichte, Organisation, Aufgaben der Berufsberatung und ihre Durchführung ganz allgemein hat das Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (BIGA) im März 1952 eine Mitteilung veröffentlicht, betitelt: „Die Berufsberatung in der Schweiz."

4) Berufskarte des SVBL: „Verkäuferin", Zürich 1948, 8. Serie.

Eignungsprüfung durch hierfür ausgebildete Fachleute schon längst erkannt. Derartige Prüfungen werden meistens ausserhalb der Unternehmung durchgeführt durch psychotechnische Institute, amtliche Berufsberatungen, Psychologen. Einige grosse Unternehmungen sind dazu übergegangen, die Kandidatinnen selbst durch geschultes Personal zu prüfen, wobei sich die Prüfungsmethoden eng an diejenigen auswärtiger Prüfungsstellen anlehnen.

Üblicherweise beginnt die Eignungsprüfung (die von der Neigungsprüfung [5] zu unterscheiden ist) mit der Aufnahme eines ausführlichen Lebenslaufs [6]. Der Gesamtabklärung von Intelligenz und Charakter dienen Merkfähigkeitsproben mit Zahlen (besonders für Verkäuferinnen wichtig) und mit Wortpaaren. Für die Prüfung der Tendenz zur Systematik, Vorstellung und Beobachtung dienen Zusammensetzfiguren und die Festlegung von Kommissionen in der zweckmässigsten Reihenfolge. Ein oder zwei tiefenpsychologische Teste ermöglichen einen Einblick in die Affekte, das Triebleben und die Aufgeschlossenheit (zum Beispiel Zulligertest, Rorschachtest, Baumtest u. a.). Die Prüfung erstreckt sich über die Muttersprache (schriftlich und mündlich, wobei zugleich die Redegewandtheit geprüft werden kann), eine Fremdsprache, wenn eine solche erforderlich ist (ebenfalls schriftlich und mündlich) sowie über schriftliches und mündliches Rechnen, was wiederum für den Verkäuferinnenberuf besonders wichtig ist. An Hand der schriftlichen Unterlagen (Aufsatz, Lebenslauf) kann noch eine graphologische Expertise erfolgen. Für die Eignungsprüfung können noch andere ergänzende Teste in Frage kommen (Scherenschnitt, Ray-Test u. a., Definition von Worten, Wortunterscheidungen). Eine sorgfältige Eignungsprüfung dauert in der Regel drei bis vier Stunden. Auch kann eine ärztliche Untersuchung der Eignungsprüfung angeschlossen werden.

---

5) Bei der Neigungsprüfung geht es darum, den Berufswunsch abzuklären, unabhängig davon, ob die betreffende Person sich eignet, diesen Beruf auszuüben oder nicht.

6) Der Lebenslauf umfasst folgende Fragen: Beruf des Vaters, Zahl der Geschwister, Rang in der Geschwisterreihe, Schulzeit, beliebte und unbeliebte Fächer und warum, Freizeitbeschäftigung, beliebtester Lesestoff, Sportart, Gesundheitszustand (auch der Familie), bestandene Operationen, Unfälle usw.

II. Personalausbildung

A. Ausbildung von Verkäuferinnen

1. Gesetzliche Grundlagen

Der beruflichen Ausbildung von Verkäuferinnenlehrtöchtern im Einzelhandel liegt das Bundesgesetz über die berufliche Ausbildung vom 26. Juni 1930 (abgekürzt BAG) zugrunde. Es wird ergänzt durch die Verordnungen I vom 23. Dezember 1932 und II vom 11. September 1936, die Reglemente über die Lehrtöchterausbildung und die Mindestanforderungen der Lehrabschlussprüfung im Verkäuferinnenberuf vom 22. November 1937, die Wegleitung für die Organisation der Berufsschulen im kaufmännischen Bildungswesen vom 4. Februar 1946 und den Normallehrplan für die Berufsschulen der Verkäuferinnen, ebenfalls vom 4. Februar 1946[1].

Die Verkäuferinnenlehrzeit beträgt in der Regel zwei Jahre. Ausnahmsweise können die kantonalen Behörden die Lehrzeit bei einer besonders umfassenden und über den ordentlichen Rahmen hinausgehenden Ausbildung auf zweieinhalb Jahre verlängern[2]. Das Lehrverhältnis ist durch einen schriftlichen Vertrag zu regeln (Art. 6 BAG) und darf keine Bestimmungen enthalten, welche die freie Entschliessung der Lehrtochter in bezug auf die

---

1) Einen Überblick über die geschichtliche Entwicklung des beruflichen Bildungswesens in der Schweiz, den beruflichen Unterricht, die Lehrabschlussprüfung, die berufliche Weiterbildung usw. gibt ein Bericht des BIGA vom September 1952 („Bericht über das berufliche Bildungswesen in der Industrie, im Handwerk, Gewerbe und Handel in der Schweiz").

2) Von dieser Ausnahmebestimmung haben die Kantone bisher wenig Gebrauch gemacht, weil ihnen die Anhaltspunkte für die Beurteilung fehlten, ob sich eine zwei- oder zweieinhalbjährige Lehrzeit rechtfertige. Verschiedene Branchen, so insbesondere die Schuh-, Textil-, Papeterie- und Eisenwarenbranche, verlangten in letzter Zeit eine Verlängerung der Lehrzeit mit der Begründung, der sehr umfangreiche Stoff könne in der durch verkürzte Arbeitszeit, längere Ferien, Haushaltkurse usw. effektiv verminderten Ausbildungsdauer nicht mehr vermittelt werden. Da eine generelle Erhöhung der Lehrzeitdauer nicht gerechtfertigt ist, arbeitete in der Folge die Gruppe Handel des schweizerischen Gewerbeverbandes mit den entsprechenden Branchenverbänden Richtlinien aus, die den kantonalen Behörden den Entscheid über Gesuche um Verlängerung der Lehrzeit erleichtern sollen. Das BIGA hat diese Richtlinien den zuständigen Behörden zur Vernehmlassung unterbreitet. Sie betreffen nur die Textil- und Schuhbranche, während die Papeteristen auf die Ausarbeitung von Richtlinien verzichtet haben und die Eisenwarenhändler die Angelegenheit noch studieren (mitgeteilt vom BIGA).

Berufstätigkeit nach beendeter Lehrzeit beeinträchtigen (Art. 7 Abs. 2 BAG). Der Unternehmer muss Gewähr dafür bieten, dass er die Lehrtochter fachgemäss ausbilden kann ohne sittliche und gesundheitliche Gefährdung (Art. 14 Abs. 1 BAG). Die Lehrtochter hat in jedem Lehrjahr Anspruch auf Ferien von mindestens sechs Arbeitstagen, die ihr ohne Gehaltsabzug zu gewähren sind (Art. 14 Abs. 2 BAG)[3]. Die Zahl der Lehrtöchter, die gleichzeitig ausgebildet werden können, ist beschränkt (Art. 5 Abs. 1 BAG)[4]. Die Aufsicht über das Lehrverhältnis ist den zuständigen kantonalen Behörden übertragen (Art. 17 BAG). Das Lehrprogramm wird im Normallehrplan ausführlich umschrieben, desgleichen die Mindestanforderungen der Lehrabschlussprüfung im betreffenden Reglement.

Für Angestellte, die während ihrer Minderjährigkeit keine Gelegenheit gehabt haben, die Verkäuferinnenlehre zu machen, gibt das BAG die Möglichkeit, nachträglich die Lehrabschlussprüfung abzulegen (Art. 25 BAG). Die Richtlinien für die Angelernten im Detailhandel vom 22. November 1937 regeln das Verfahren. Die Anlernzeit dieser Angestellten muss doppelt so lang sein wie die vorgeschriebene Lehrzeit in der betreffenden Branche. Sie müssen beweisen können, dass sie die notwendigen Berufskenntnisse durch beruflichen Unterricht oder auf andere Weise erworben haben.

2. Ausbildung in der Verkäuferinnenschule[5]

Der Normallehrplan vom 4. Februar 1946 gibt den Verkäuferinnenschulen eine Wegleitung bei der Aufstellung der Lehrpläne, die den örtlichen Verhältnissen anzupassen sind. Die jährliche Stundenzahl der obligatorischen Pflichtfächer (Verkaufs-, Berufs- und Warenkunde, Muttersprache und Ge-

3) In den Kantonen Basel-Stadt, Basel-Land, Genf, Neuenburg und Zürich bestehen das BAG ergänzende Vorschriften, wonach die Ferien der Lehrtochter in jedem Lehrjahr ohne Gehaltsabzug achtzehn Arbeitstage zu betragen haben. Diese sind grundsätzlich zusammenhängend zu gewähren.

4) Das Reglement über die Lehrtöchterausbildung vom 22. November 1937 besagt: „Wird ein Geschäftsbetrieb vom gelernten Inhaber oder Leiter allein mit 1—2 ständig beschäftigten gelernten Verkäuferinnen geführt, so darf jeweils eine Lehrtochter ausgebildet werden. Geschäftsbetriebe mit ständig 3—5 gelernten Verkäuferinnen können 2 Lehrtöchter, solche mit ständig 6—10 gelernten Verkäuferinnen 3 Lehrtöchter gleichzeitig ausbilden. Auf je 1—5 weitere gelernte Verkäuferinnen darf eine weitere Lehrtochter angenommen werden."

5) Vgl. A. Fisler, „Die Ausbildung der Verkäuferinnenlehrtöchter in Schule und Lehrgeschäft", in: Detaillistenzeitung Nr. 18 vom 1. Oktober 1946.

schäftskorrespondenz, eine Fremdsprache, Rechnen, Buchhaltung, Staats- und Wirtschaftskunde) muss mindestens 240, aber höchstens 360 Stunden betragen[6]. Diese verteilen sich über 40 Schulwochen mit sechs bis neun Unterrichtsstunden. In der Regel darf der obligatorische Unterricht nicht auf die Zeit nach 20 Uhr angesetzt werden, ebensowenig auf Sonn- und Feiertage (Art. 34 BAG). In allen Fächern hat der Unterricht an die Arbeiten anzuknüpfen, welche die Lehrtochter im Geschäft macht. Was sie dort beobachtet und gelernt hat, wird im Schulunterricht besprochen und ergänzt.

Die *Verkaufs- und Berufskunde* nimmt mit 100 bis 150 Stunden jährlich den wichtigsten Platz im gesamten Lehrprogramm ein. Sie ergänzt und vertieft die praktische Ausbildung im Lehrgeschäft. Ausführlich werden die Kundenbedienung, die Verkaufsabwicklung und andere Arbeiten behandelt. Die verschiedenen Kundentypen werden besprochen, und den Lehrtöchtern wird gezeigt, wie sie zu bedienen sind[7]. Nicht zuletzt soll durch diesen Unterricht bei der zukünftigen Verkäuferin die Freude am Beruf geweckt und gefestigt werden. Die Fachausbildung der Lehrtöchter in *Warenkunde* kann die Berufsschule im Hinblick auf die vielen Einzelhandelsbranchen nicht übernehmen. Sie bemüht sich vielmehr, in wenigen Stunden allgemeine grundlegende Kenntnisse zu vermitteln. Die Lehrmeister haben die Aufgabe, die Lehrtöchter eingehend mit den Waren vertraut zu machen.

Beim Unterricht in der *Muttersprache* und *Geschäftskorrespondenz* muss man sich im wesentlichen mit der Pflege der Rechtschreibung und der Einführung in die Korrespondenz begnügen.

Im *Fremdsprachenunterricht* geht es darum, die Lehrtöchter zur fachgemässen Bedienung eines Kunden in dieser Sprache anzulernen. Der Pflege des mündlichen Ausdrucks wird grösste Aufmerksamkeit geschenkt.

Durch den *Rechenunterricht* soll die Rechenfertigkeit (vor allem das Kopfrechnen) gefestigt werden. Auch auf sorgfältige Heftführung wird Gewicht gelegt.

Der *Buchhaltungsunterricht* hat das Verständnis für die Zusammenhänge in der Verbuchung einfacher Geschäftsfälle zu geben und beschränkt sich auf die elementarsten Buchhaltungsarbeiten.

---

6) Das Maximum von neun wöchentlichen Unterrichtsstunden wird nur in ganz wenigen Verkäuferinnenschulen in Anspruch genommen. — Fakultative Fächer ergänzen den Unterricht; es sind dies: eine zweite Fremdsprache, dekoratives Schreiben und Schaufensterausstattung.

7) Vgl. R. Seyffert, „Der Mensch als Betriebsfaktor", Stuttgart 1922, S. 26 ff.

Im Unterricht in *Staats- und Wirtschaftskunde* endlich werden die Lehrtöchter mit einigen staatlichen Einrichtungen vertraut gemacht und das Verständnis für die wirtschaftlichen Zusammenhänge geweckt.

3. Ausbildung in der Unternehmung

„Mit der sorgfältigen Auswahl geeigneten Lehrpersonals ist aber noch keine Sicherheit dafür gegeben, dass nach Beendigung der Lehrzeit tatsächlich tüchtige, über dem Durchschnitt stehende Verkäuferinnen gewonnen sind. Entscheidend dafür, ob dieses hohe Ziel erreicht wird oder nicht, ist die Betreuung während der Lehrzeit. Wer ein Lehrmädchen trotz bester Veranlagung in dieser Zeit sich selbst überlässt, darf nicht erwarten, dass es etwas Besonderes kann“ [8].

Im Reglement über die Lehrtöchterausbildung im Verkäuferinnenberuf vom 22. November 1937 ist ein Lehrprogramm für die Ausbildung in der Unternehmung zusammengestellt worden, aufgeteilt für das erste und zweite Lehrjahr. Es ist eine Wegleitung für den Lehrmeister bei der Ausarbeitung des eigenen Lehrprogramms.

Die Ausbildung der Lehrtöchter in der Unternehmung lässt leider auch heute noch trotz der Kontrollmöglichkeiten der kantonalen Aufsichtsbehörden mancherorts und vorwiegend im mittelständischen Einzelhandel zu wünschen übrig. Eine sorgfältige Ausbildung ist aber nicht nur im Interesse der Lehrtochter erforderlich, sondern kommt auch der Unternehmung zugute, welche einen um so grösseren Nutzen aus der Mitarbeit einer Verkäuferin zieht, je sorgfältiger diese ausgebildet ist.

Der Lehrmeister muss die Lehrtochter in alle Arbeiten des Berufs fachgemäss einführen. Die Ausbildung erstreckt sich auf die Warenkunde, die Lager- und Ladenarbeiten (wie Empfang und Kontrolle der Ware, Auspacken, Preisbeschriftung, Lagerbestandsführung, Unterhalt und Reinigung der Ware, Schaufenster- und Ladendekoration u. a. m.), die Verkaufsabwicklung (Kassenzettelausschreiben, Wareneinpacken, Speditionsarbeiten) und schliesslich die Kundenbedienung [9]. Zugleich muss der Lehrmeister auch die

---

8) „So wird verkauft“, Schriften des Handwerks, Bad Wörishofen 1950, S. 45.

9) Die Möglichkeit der Ausbildung von Verkäuferinnenlehrtöchtern in Selbstbedienungsläden war eine Zeitlang umstritten, da gewisse Kreise behaupteten, in den Selbstbedienungsläden würden die Arbeiten der Kundenbedienung wegfallen, und die Beratung der Kundschaft könne dort nicht gelernt werden. Unterdessen

Aufgabe übernehmen, ihre charakterliche Entwicklung, ihre Erscheinung (Haltung, Kleidung, Sauberkeit) zu überwachen und im richtigen Sinn zu beeinflussen.

Die Durchführung eines solchen Programms stellt an den Lehrmeister nicht geringe Anforderungen in bezug auf Fachkenntnisse, pädagogische Begabung, Geduld und Interesse.

Das beste Mittel, um die Ausbildung systematisch und umfassend zu gestalten, ist die Aufstellung eines ausführlichen und durchdachten Lehrprogramms, welches die ganze Lehrzeit umfasst, wobei nicht nur auf den Stoff, sondern ebenfalls auf die Organisation und die Eigenheiten der Unternehmung Rücksicht genommen werden soll [10]. Es werden überdies nach Konsultation des Arbeitseinsatzplanes wöchentlich ein bis zwei, in wenigen Fällen sogar drei Stunden angesetzt, die ganz dem Unterricht der Lehrtochter gewidmet sind. Während diesen Stunden wird sie durch den Lehrmeister oder eine andere qualifizierte Person in die Arbeiten eingeführt, die sie in der kommenden Woche leisten muss. Dabei wird ihr nicht nur gesagt, wie sie es machen soll, sondern auch, warum es so und nicht anders gemacht wird. Man wird sie auf Fehler aufmerksam machen, die sie begangen hat, und zeigen, wie sich diese in Zukunft vermeiden lassen. Die Fragen, die sie im Zusammenhang mit ihrer Arbeit, dem Beruf und der Unternehmung stellt, sollen klar und eindeutig beantwortet werden. Diese Besprechungen bieten auch Gelegenheit, Gelerntes zu repetieren und zu überprüfen. Auch auf den Charakter, die Sauberkeit, Ordnung, Haltung, Sprache der Lehrtochter kann man in diesen Stunden zu sprechen kommen. Einen besonders schwierigen Punkt bildet die Einführung der Lehrtochter in die Kundenbedienung. Eine Einführung in die Warenkunde, Technik der Kundenbedienung und Verkaufsabwicklung wird sie aber schon bald befähigen, leichtere Bedienungsarbeiten selbständig und gut auszuführen. Immerhin sollte eine ausgebildete Verkäuferin stets in der Nähe sein, um der Lehrtochter beizustehen. Für die

---

haben sich, vor allem im Lebensmitteleinzelhandel, die Selbstbedienungsläden immer mehr verbreitet und den Beweis erbracht, dass sie nicht ohne gute Verkäuferinnen auskommen, ganz abgesehen von den sogenannten Bedienungsabteilungen, die es in den meisten Selbstbedienungsläden gibt (für Fleischwaren, Früchte, Gemüse, Molkereiprodukte, Backwaren). Das BIGA gestattet die Ausbildung von Lehrtöchtern auch in Selbstbedienungsläden unter Berücksichtigung der allgemeinen Ausbildungsbedingung (Rundschreiben des BIGA vom Juli 1954 an die betreffenden kantonalen Instanzen).

10) Als Anhang I ist das Ausbildungsprogramm für Verkäuferinnenlehrtöchter und -lehrlinge der Genossenschaft Migros, Zürich, als Beispiel wiedergegeben.

Lehrtochter ist es schon von Wert, nur den Verkaufsgesprächen der Verkäuferinnen zuhören zu können.

In grossen Unternehmungen (z. B. Warenhäusern) mit zahlreichen Lehrtöchtern wird die Ausbildung einer Verkaufstrainerin überlassen, die sich dieser Arbeit intensiv widmen kann.

B. Weiterbildung

Auch für die Weiterbildung der Verkäuferinnen nach bestandener Lehrabschlussprüfung soll in jeder Unternehmung gesorgt werden. Nur so ist es möglich, das Verkaufspersonal über die neueste Entwicklung der Produktion, Mode, Preise und der Einführung neuer Artikelarten in das Sortiment (verbunden mit Vorführung und Degustation) auf dem laufenden zu halten. Hierfür sind blosse Anschläge am Schwarzen Brett nicht geeignet, da diese vom Personal sehr oft nicht die notwendige Beachtung finden und die Verkäuferinnen überdies keine Möglichkeit haben, sich über dabei eventuell auftauchende Fragen mit der Leitung oder andern zuständigen Personen auszusprechen und ergänzende Angaben zu erhalten. Es drängt sich deshalb auf, das Personal zu Besprechungen zusammenzurufen (in Grossunternehmungen z. B. rayonweise oder nach Ablagen), und zwar regelmässig (beispielsweise während einer halben Stunde wöchentlich). Diese Besprechungen müssen auf beschäftigungsschwache Stunden angesetzt und können auch vom Verkaufstrainer abgehalten werden. Zugleich bietet sich eine Gelegenheit, die Verkäuferinnen auf begangene Fehler aufmerksam zu machen und dadurch eine immer bessere, genauere und freundlichere Bedienung der Kundschaft anzustreben. Ein weiterer Schritt in der Weiterbildung des Verkaufspersonals besteht in der Durchführung von Abendkursen, welche Grossunternehmungen selbständig, kleinere mit Hilfe der Berufsverbände organisieren und die Kosten hierfür zum Teil oder ganz übernehmen. Solche Kurse für Verkaufspersonal erstrecken sich bisher in erster Linie auf Fremdsprachen.

Es ist mit relativ geringen Kosten möglich, den Verkäuferinnen eine kleine Fachbibliothek zur Verfügung zu stellen und Fachzeitschriften zirkulieren zu lassen, die ihnen für die Arbeit und über die Ware manchen wertvollen Hinweis geben können.

III. Personalauswahl und -anstellung

Der Auswahl seines Verkaufspersonals (sowohl der Lehrtöchter als auch der schon ausgebildeten Verkäuferinnen) muss der Unternehmer grösste Aufmerksamkeit schenken. Er kann nur von qualifizierten Kräften gute Leistungen erwarten, und diese sind weniger zahlreich, als angenommen wird. Es kann nicht übersehen werden, dass das Verkaufspersonal die Unternehmung nach aussen, den Kunden gegenüber, vertritt. Von der aufmerksamen, fachlichen und korrekten Bedienung hängt der Ruf und mit ihm in weitem Mass das Gedeihen der Unternehmung ebenso sehr ab wie von der Qualität der Ware und den Preisen. *Seyffert* schreibt in diesem Zusammenhang: „Von ihrem (gemeint sind die Verkaufspersonen) Äusseren, der Art ihres Auftretens, von ihrer Sachkenntnis usw. wird geschlossen auf Art und Bedeutung der Unternehmung, die sie angestellt hat. So gründet sich auf ihnen so recht eigentlich das, was den Ruf einer Firma ausmacht. Es kommt deshalb für den Betrieb darauf an, von vorneherein aus dem Angebot die besten Kräfte auszusuchen“ [1].

A. Technik der Auswahl [2]

Wie soll die Geschäftsleitung bei der Auswahl von Verkaufspersonal vorgehen? In erster Linie muss sie darüber im klaren sein, welche Eigenschaften und speziellen Kenntnisse die gesuchte Angestellte haben muss. Eine genaue Aufgabenbeschreibung der neu zu besetzenden Stelle, die aus dem Aufgabenverteilungsplan gewonnen werden kann, wird die zu stellenden Anforderungen an die Verkäuferin erkennen lassen. Die Aufgabenbeschreibung zeigt überdies, wo, mit wem und in welchem Rhythmus die Arbeit ausgeführt werden muss. Die neue Verkäuferin soll nicht nur ihren Beruf kennen, sondern muss auch dafür Gewähr bieten, dass sie sich in die Arbeitsgemeinschaft der Unternehmung schnell und harmonisch eingliedern kann. Durch die Aufgabenbeschreibung erhält der Unternehmer gewissermassen die Kriterien, an welchen er die Bewerberin messen muss.

---

1) R. Seyffert, „Die Personalauswahl“, in: Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932, S 169.

2) Da über die Technik der Personalauswahl im allgemeinen eine grosse Fachliteratur besteht, soll hier nur kurz auf diese Fragen eingetreten werden. Es sei noch speziell verwiesen auf L. Kroeber-Keneth, „Erfolgreiche Personalpolitik“, 2. Aufl., Düsseldorf 1951.

Es gibt für die Geschäftsleitung verschiedene Möglichkeiten, um den Kontakt mit dem Arbeitsmarkt aufzunehmen. Sie kann an Vermittlungsstellen gelangen oder auch in einer geeigneten Zeitung ein Inserat erscheinen lassen. Häufig laufen vor allem in grösseren und für ihre gute Personalpolitik bekannten Einzelhandelsunternehmungen unaufgefordert Stellenbewerbungen ein.

Nach einer ersten Sichtung und Untersuchung der Bewerbungsschreiben auf Handschrift, Stil, Anordnung, Sauberkeit und der Beilagen (Photographie, Schul- und Arbeitszeugnisse) werden schon die meisten Bewerberinnen als für diese Stelle ungeeignet ausgeschieden. Denjenigen der engeren Wahl wird ein Fragebogen zugestellt, der dem Geschäftsleiter lückenlos alle gewünschten Angaben gibt (Personalien, Familienverhältnisse, Ausbildung in Schule und Beruf, bisherige Tätigkeit, spezielle Kenntnisse, wie Fremdsprachen, Gesundheitszustand jetzt und in der Vergangenheit, Referenzen, Gehaltsanspruch u. a.)[3]. Für Bewerberinnen in der allerengsten Wahl kommt als letzte Stufe die persönliche Vorstellung, die von grossem Wert ist, da der persönliche Eindruck oft mehr über die Bewerberin aussagen kann als die oben genannten Unterlagen. Gewisse Unternehmungen lassen die zukünftige Angestellte vor der definitiven Anstellung noch ärztlich untersuchen, was meistens wegen der Sozialleistungen (Pensionskasse, Krankenkasse) obligatorisch ist. Auf eine Eignungsprüfung kann bei der Anstellung schon ausgebildeter Verkäuferinnen verzichtet werden, da sie in ihrer bisherigen Tätigkeit ihre Eignung für den Beruf viel besser haben beweisen können, als es die sorgfältigste Prüfung tun würde.

In diesem Zusammenhang sei noch auf die Anstellung und Beschäftigung verheirateter Verkäuferinnen hingewiesen. Allgemein lässt sich sagen, dass ihre Leistungsfähigkeit hinter derjenigen lediger oder alleinstehender Verkäuferinnen steht. Es wird ihnen zur Hauptsache vorgeworfen, dass sie ihre Arbeit in der Unternehmung als etwas Nebensächliches und oft Lästiges empfinden, dass sie sich nur beschränkt einsetzen, dass sie dauernd übermüdet seien, dass sie viel höhere Absenzen aufweisen als die anderen Angestellten. Wenn sie trotzdem angestellt werden, so nur, weil alleinstehende Verkäuferinnen nicht in genügender Zahl zur Verfügung stehen. Einzig im Lebensmitteleinzelhandel scheinen ihre speziellen Kenntnisse und Erfahrungen als Hausfrauen geschätzt zu werden, wobei aber auch dieser Vorzug

---

3) Vgl. Beispiel eines sehr ausführlichen Fragebogens bei W. Feurer, „Betriebliche Sozialpolitik und Arbeitsvollzug im Grossbetrieb des Einzelhandels", Zürich 1941, S. 195 ff.

die Nachteile meistens nicht aufzuwiegen vermag. Bei Verkäuferinnen, die sich verheiraten, wird sehr oft das ursprüngliche Dienstverhältnis aufgelöst und ein neuer Vertrag erstellt, in welchem die Verkäuferinnen von der Pensionskasse und anderen Vorteilen ausgeschlossen werden.

B. Formalitäten der Anstellung

Die zwingenden Bestimmungen des Dienstvertragsrechts (Art. 319 bis 362 OR), der Bundesgesetze über die wöchentliche Ruhezeit vom 26. September 1931, über das Mindestalter der Arbeitnehmer vom 24. Juni 1938 und ihre Vollziehungsverordnungen sowie allfällige, die Bundesgesetze ergänzende kantonale Vorschriften müssen beim Vertragsschluss von Arbeitgeber und Arbeitnehmer beachtet werden. Ferner bestehen auch im Einzelhandel zahlreiche Gesamtarbeitsverträge[4] (Art. 322 f. OR), die zwischen einzelnen Arbeitgebern oder Arbeitgeberorganisationen einerseits und Arbeitnehmerorganisationen (vor allem dem Verband der Handels-, Transport- und Lebensmittelarbeiter der Schweiz = VHTL, dem Verband christlicher Transport-, Handels- und Lebensmittelarbeiter = VCTHL, dem Schweiz. Kaufmännischen Verein = SKV) anderseits abgeschlossen werden, worin bestimmte zwingende Normen für die Regelung der Dienstverhältnisse aufgestellt werden[5].

Solche Gesamtarbeitsverträge regeln den Anstellungsmodus (provisorische und definitive Anstellung, Probezeit), Kündigung und Entlassung, Konkurrenzverbot, Pflichten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Kautionen, Manko, Arbeitszeit, Überzeitarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit, Ferien, Feiertage, Gehälter, Teuerungs- und Familienzulagen, Sozialleistungen bei Krankheit und Unfall, Personalfürsorge, Einkäufe des Personals, um nur die wichtigsten Punkte zu nennen.

Überdies hat der SKV in einer Flugschrift in kurzen Zügen die Normen für die Anstellungsverhältnisse der Verkäuferinnen und Verkäuferinnenlehrtöchter zusammengestellt[6].

---

4) Vgl. „Verzeichnis der Gesamtarbeits- und Normalarbeitsverträge in der Schweiz", herausgegeben vom BIGA.

5) Vgl. zu den GAV ganz allgemein H. W. Huggenberg, a. a. O., S. 117 ff.

6) „Normen für die Anstellungsverhältnisse der Verkäuferinnen und Verkäuferinnenlehrtöchter", zusammengestellt und herausgegeben als Flugschrift Nr. 3 vom SKV, Zürich 1954.

IV. Personalverwaltung

A. Vorschriften für das Verkaufspersonal

Die Ausführung der Arbeit, die Zusammenarbeit der Verkäuferinnen, das Auftreten und Verhalten im Laden und im Geschäft überhaupt, die Regelung des Arbeitsantritts und der Arbeitsbeendigung, die Pausen, das Rauchverbot, die Stellung von Kautionen und die Deckung von Kassenmanko, der Umgang mit der Ware und dem übrigen Material, das Verhalten bei Krankheit, die Regelung der Einkäufe des Personals, spezielle verbindliche Vorschriften betreffend Kundenbedienung und Verkaufsabwicklung sind einige der wichtigsten Punkte, die im Interesse eines reibungslosen Arbeitsablaufs geregelt werden müssen[1]. Eine klare, schriftlich niedergelegte Ordnung (Hausordnung, Vorschriften für das Personal, Geschäftsreglement genannt) sollte in jeder, auch der kleinen Unternehmung vorhanden sein. Ihr Bestehen beweist, dass sich die Geschäftsleitung überhaupt mit diesen Fragen auseinandergesetzt und eine Regelung getroffen hat, die sich für die Unternehmung eignet. Sämtliche Angestellte sind auf diese allgemeine Ordnung verpflichtet, die für das Verkaufspersonal durch ein spezielles Reglement ergänzt werden kann, das die eigentlichen Bedienungs- und Verkaufsarbeiten ordnet. Solche Vorschriften sind oft sehr ausführlich, geschmackvoll gedruckt und durch Zeichnungen animiert. Nachfolgend greife ich einige Punkte heraus, die speziell für das Verkaufspersonal und seine Arbeit von Bedeutung sind.

Bedienung und Verkaufsabschluss: Absolute Höflichkeit und Aufmerksamkeit im Umgang mit den Kunden[2]. Es dürfen über die Qualität der Ware nur absolut wahre Angaben gemacht werden. Versprechungen dürfen nur gemacht werden, wenn Gewähr für ihre Einhaltung gegeben ist. Bei Unsicherheiten muss sich die Verkäuferin an den Vorgesetzten wenden. Die Waren dürfen erst verpackt werden, wenn der Kunde bezahlt hat, usw.

---

1) Einige dieser Punkte können schon in einem eventuell bestehenden Gesamtarbeitsvertrag geregelt werden. Ihre Aufnahme in die „Hausordnung" ist empfehlenswert, unter der Voraussetzung natürlich, dass sie genau der Regelung im Gesamtarbeitsvertrag entsprechen.

2) Einige typische Formulierungen aus Hausordnungen als Beispiel: „Der Kunde ist die wichtigste Person, die es gibt, gleichgültig, ob sie uns persönlich, telephonisch oder schriftlich anspricht." Oder: „Der Kunde hängt nicht von uns ab, sondern wir von ihm."

Kleidung und Äusseres: Vorschriften betreffend die Kleidung (Arbeitskleidung), Schuhe mit niedrigen Absätzen, Strümpfe, absolute Sauberkeit, keinen auffälligen Schmuck u. a. m.

Verhalten der Verkäuferinnen: Verbot des Duzens vor der Kundschaft. Keine privaten Gespräche während der Arbeitszeit. Essen nur während der Pausen und nicht im Laden ...

B. Hebung der Arbeitsfähigkeit

Die Leistungsfähigkeit des Verkaufspersonals, wie auch des übrigen Personals, ist abhängig von den Ermüdungserscheinungen, die bei der Arbeit auftreten, und kann durch Unfälle oder Krankheit zunichte gemacht werden. Kostenmässig ausgedrückt will das besagen, dass einem Vermögensabgang weniger oder sogar überhaupt keine Leistungen gegenüberstehen. Das Gehalt muss auch bei Unfall oder Krankheit der Angestellten während einer angemessenen Zeit ausbezahlt werden (vgl. Art. 335 OR)[3]. Verlustquellen wie Krankheit und Unfall lassen sich durch zweckmässige Anordnungen des Geschäftsleiters nie gänzlich beseitigen, aber doch mehr oder weniger stark eindämmen. Zugleich bedeuten Vorkehrungen, welche die Arbeit angenehmer, weniger ermüdend machen und eventuell bestehende Gefahrenquellen ausschliessen, für die Verkäuferinnen einen Beweis der Anteilnahme der Geschäftsleitung an ihrem Wohlergehen, was mit ein Grund zur Erhöhung der Arbeitsfreude sein kann.

---

3) Der SKV hat nachstehende Normen der Auslegung, welche die Gewerbegerichte dieser gesetzlichen Bestimmung geben, zusammengestellt (Flugschrift Nr. 3 Seite 4 f.):

„Ist die Verkäuferin durch Krankheit an der Leistung ihrer Dienste verhindert, so wird dennoch das volle Gehalt ausgerichtet:

Nach einer Dienstdauer

von drei Monaten während mindestens 1 Woche,
nach sechs Monaten während mindestens 2 Wochen,
nach neun Monaten während mindestens 3 Wochen,
nach einem Jahr wärend mindestens 1 Monat,
nach 2— 4 Jahren während mindestens 2 Monaten,
nach 5— 9 Jahren während mindestens 3 Monaten,
nach 10—14 Jahren während mindestens 4 Monaten,
nach 15—19 Jahren während mindestens 5 Monaten,
nach 20—24 Jahren während mindestens 6 Monaten,
nach je weiteren 5 Jahren während mindestens 1 Monat mehr.

1. Massnahmen zur Bekämpfung von Ermüdungen

Die Verkäuferinnen müssen die Kunden meist stehend bedienen. Höchstens bei der Verkaufsabwicklung können, je nach der Organisation der Arbeit, Sitzgelegenheiten vorhanden sein, beispielsweise bei Sammelkassen[4]. Hinzu kommen noch die oft zahlreichen Gänge, zum Teil über Treppen und das Leitersteigen, um Waren zu holen und zu versorgen[5]. Deshalb ist es wichtig, dass die Verkäuferinnen eventuelle Nebenarbeiten (Arbeiten der Warenvorbereitung: Preisbeschriftung, Warenreinigung sowie Lagerarbeiten), wenn immer möglich, sitzend ausführen. Ebenso wertvoll sind die Pausen, in denen die Verkäuferinnen Gelegenheit zum Sitzen haben müssen. Dagegen werden Sitzgelegenheiten im Laden fast durchwegs und mit Recht abgelehnt. Der Eindruck der Dienstbereitschaft auf den Kunden ist tatsächlich grösser, wenn die Verkäuferin sich bei seinem Eintritt nicht erst zu erheben braucht. Um die Verkäuferin vor Ermüdung zu schützen, ist auch auf zweckmässiges Schuhwerk zu achten (bequeme Schuhe mit niedrigen Absätzen). Eine andere Ermüdungsursache ist, vor allem in Grossunternehmungen wie Warenhäusern, der Lärm, der durch zweckmässige Schallisolationen gedämpft werden kann.

Der Verkäuferinnenberuf stellt an die körperliche Resistenz und Gesundheit hohe Anforderungen. Gewisse Geschäftsleitungen sind deshalb mit gutem Erfolg dazu übergegangen, in Zeiten des „Hochbetriebs" (Weihnachten, Ausverkauf) den Verkäuferinnen Stärkungsmittel verabreichen zu lassen.

Unfall, Schwangerschaftsbeschwerden und Wochenbett gelten als Krankheit. Dauert die Arbeitsunfähigkeit länger als drei Tage, dann ist die Kranke verpflichtet, ein ärztliches Zeugnis beizubringen. In allen Fällen von längerer Erkrankung hat die Firma das Recht, auf ihre Kosten die Begutachtung durch einen Vertrauensarzt zu verlangen. Die Arbeitgeber ermuntern ihr Personal, einer Krankenkasse beizutreten. Die Verkäuferinnen sind vom Arbeitsgeber auf seine Kosten gegen die Folgen von Betriebs- und Nichtbetriebsunfall zu versichern, und zwar für Tod, Invalidität, Taggeld und volle Arzt- und Heilungskosten."

4) Eine Vertretung von Registrierkassen (Firma wünscht, nicht namentlich genannt zu werden) hat festgestellt, dass die Kassiererin in Selbstbedienungsläden ohne Sitzgelegenheit nach zwei Stunden infolge Ermüdung abgelöst werden muss. Ist jedoch eine Sitzgelegenheit vorhanden, so kann sie das ganze Tagespensum an der Kasse ohne Ablösung bewältigen.

5) Durch einen zweckmässigen Ladenbau und entsprechende Ladeneinrichtung lassen sich die Gänge der Verkäuferinnen oft sowohl in der Häufigkeit als auch in der Länge erheblich reduzieren. Erhebungen mit einem Schrittmesser zeigen, wieviel Zeit und Kraft das Verkaufspersonal einzig für Gänge aufwenden muss. Die Resultate sind in einer Tabelle zusammengestellt, die sich als Anhang II am Ende der Arbeit befindet.

2. Massnahmen zur Vermeidung von Unfällen und Krankheit

Die Unfallrisiken sind für das Verkaufspersonal im Einzelhandel nicht sehr gross. Eine gute Beleuchtung, sichere Leitern, keine verstellten Treppen und Gänge, genaue Bedienungsvorschriften der Aufzüge und Maschinen (Fleischschneidemaschinen u. a.) tragen dazu bei, die Unfallgefahr zu verkleinern. Das Personal kann überdies angewiesen werden, alle neu auftretenden Gefahrenquellen zu beseitigen oder doch die Unternehmungsleitung darauf aufmerksam zu machen.

Da sich aber trotz grösster Vorsicht Unfälle ereignen können, müssen Vorkehrungen getroffen werden. Mindestens eine Person in der Unternehmung sollte einen Samariterkurs absolviert haben und in der Lage sein, erste Hilfe zu leisten. Alle notwendigen Mittel sollten in einer Hausapotheke, für die eine zuständige Person verantwortlich wäre, bereitgestellt werden. Nicht nur bei eigentlichen Unfällen, sondern auch bei Unwohlsein soll mit den Mitteln der Hausapotheke geholfen werden können, wobei daran gedacht werden muss, dass auch Kunden Patienten werden können. Grossunternehmungen des Einzelhandels verfügen zumeist über gut eingerichtete Krankenzimmer und spezialisiertes Pflegepersonal. In schweren Fällen muss die Unternehmungsleitung über einen Arzt für sofortige Hilfeleistung verfügen können.

Zur Verhütung von Krankheiten können ebenfalls Vorkehrungen getroffen werden. Zweckmässige Heizung und Lüftung, möglichst geringe Temperaturschwankungen zwischen den verschiedenen Räumen, in denen sich Verkäuferinnen abwechselnd aufhalten müssen, die Aufforderung, sich zweckmässig zu kleiden, sind einige der wichtigsten Punkte. Umstritten ist hingegen der Wert der Vorbeugungsmittel gegen die Grippe, die grosse Personalausfälle bewirken kann.

Bei längerer Krankheitsabwesenheit verlangen die meisten Geschäftsleitungen mit Recht ein ärztliches Zeugnis. Verkäuferinnen, die allzuoft wegen Krankheit vom Geschäft fernbleiben, sollten aufgefordert werden, sich beim Vertrauensarzt der Unternehmung einer Untersuchung zu unterziehen.

Es sei noch in diesem Zusammenhang die Zahl der Krankheitstage für das Verkaufspersonal angeführt, welche mir eine Grossunternehmung des Lebensmitteleinzelhandels mitgeteilt hat. Sie beträgt pro Angestellte ca. sieben Arbeitstage im Jahr oder genau 2,79 % der gesamten Arbeitszeit.

C. Hebung von Arbeitswillen und Arbeitsfreude

Die Leistungen des Personals sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht sind nicht nur abhängig von der Arbeitsfähigkeit, sondern auch vom Arbeitswillen und von der Arbeitsfreude. Die Geschäftsleitung muss sich deshalb über die Faktoren Rechenschaft geben, welche diese im günstigen Sinn beeinflussen, und nach geeigneten Mitteln suchen, um auf sie fördernd einzuwirken. Es sei vorab festgehalten, dass diese Mittel nicht in jedem Fall mit einem zusätzlichen Vermögensabgang verbunden zu sein brauchen, dass aber auch eventuell entstehende Kosten durch die Mehrleistung mehr als aufgewogen werden können.

Der Bezahlung des Personals (einschliesslich Prämien, Zulagen und Sozialleistungen) wird in der Praxis eine unterschiedliche Bedeutung in bezug auf die Beeinflussung des Arbeitswillens und der Arbeitsfreude beigemessen. Während einige Geschäftsleiter darin den einzigen wesentlichen Faktor für die Hebung des Arbeitswillens sehen, messen andere der sogenannten Arbeits- oder Betriebsatmosphäre (die natürlich auch zum Teil, aber nicht allein, durch die Höhe der Bezahlung beeinflusst wird) und der Arbeitsgestaltung grosse Bedeutung zu[6]. Da aber die Gehälter, Gehaltszulagen, Gehaltsergänzungen, Sozialleistungen usw. auch durch Gesamtarbeitsverträge geregelt werden, hat die Bezahlung in diesen Fällen als Stimulans an Bedeutung stark eingebüsst.

Das gleiche gilt für die Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit, die Ansprüche des Verkaufspersonals auf einen freien Wochenhalbtag, Ferien[7],

6) Auf die Frage: „Welche Bedeutung messen Sie dem Gehalt und den Gehaltsergänzungen zu in bezug auf die Arbeitsfreude und den Arbeitswillen?", die ich bei meiner Umfrage an verschiedene Unternehmungsleitungen stellte, greife ich zwei typische Antworten heraus (Unternehmungen wünschen nicht namentlich genannt zu werden):

1. Antwort: „Eine sehr grosse Bedeutung. Wir bezahlen unser Personal gut. Dafür soll es aber auch entsprechend arbeiten." (Anmerkung: Die Unternehmung bezahlt das Personal auch überdurchschnittlich gut.)

2. Antwort: „Eine sekundäre Bedeutung. Befriedigung an der Arbeit und Anerkennung ist die Hauptsache." (Anmerkung: Auch in dieser Unternehmung ist das Personal gut bezahlt. Grund für die wirklich hervorragenden Leistungen des Verkaufspersonals ist aber nach Auffassung der Unternehmungsleitung in erster Linie die Arbeitsatmosphäre und die sehr gute Arbeitsgestaltung, erst in zweiter Linie die Bezahlung.)

7) Für die Ferien der Verkäuferinnen gilt allgemein folgendes (den Normen für die Anstellungsverhältnisse der Verkäuferinnen u. Verkäuferinnen-Lehrtöchter, aufgestellt vom SKV in der Flugschrift Nr. 3, Zürich 1954, entnommen): 12 Arbeits-

Kompensation von Überzeitarbeit usw., die durch gesetzliche Bestimmungen und Normen allfällig bestehender Gesamtarbeitsverträge geregelt werden. Erst was zugunsten des Personals über die gesetzlichen Bestimmungen und die Normen der Gesamtarbeitsverträge hinausgeht, kann als Stimulans auf die Arbeitsfreude und den Arbeitswillen wirken.

Die Arbeitsatmosphäre, der Geist, in welchem die Angestellten ihre Arbeit verrichten, zusammenarbeiten, sowie die Beziehungen zwischen der Unternehmungsleitung und dem Personal, kann noch durch eine Reihe anderer Mittel in günstigem Sinn beeinflusst werden.

Es muss zuerst auf die Bedeutung der Zusammensetzung des Verkaufspersonals hingewiesen werden. Bei der Auswahl der Verkäuferinnen ist nicht nur auf ihre Arbeitseignung zu achten, sondern auch darauf, ob sie sich zu einer Arbeitsgemeinschaft zusammenfinden können. Das harmonische Zusammenarbeiten des gesamten Verkaufspersonals ist für die Leistungserstellung von besonderer Bedeutung.

Sodann sind die Massnahmen zu erwähnen, welche die Arbeit leichter und angenehmer machen und ebenfalls wesentliches beitragen zur Erhöhung der Arbeitsfreude, ganz abgesehen davon, dass sie eine rationellere Leistungserstellung ermöglichen.

Sehr wertvoll ist die Anerkennung der Leistung (sei es in einem besonderen Fall für gute Bedienung eines Kunden, den Verkauf eines bestimmten Artikels oder allgemein für die regelmässig gute Arbeit) und Treue (beispielsweise bei einem Dienstjubiläum) durch den Geschäftsleiter. Auf keinen Fall aber darf die Verkäuferin bei Verfehlung vor der Kundschaft oder vor ihren Kolleginnen gerügt werden.

Durch Anteilnahme an ihrem Wohlergehen und demjenigen ihrer Angehörigen erhält die Verkäuferin den Beweis, dass sie der Geschäftsleitung nicht nur als Angestellte, sondern auch als Mensch achtenswert ist.

Weitere nützliche Massnahmen, um die Arbeitsfreude zu fördern, sind vor allem in Mittel- und Grossunternehmungen die Hauszeitung, die Bibliothek, die Freizeitgestaltung durch die Unternehmung (allein oder in Verbindung mit anderen Unternehmungen oder Berufsverbänden), auch Sprach-

---

tage vom 1. bis 10. Dienstjahr, 18 Arbeitstage ab 11. Dienstjahr, 24 Arbeitstage nach dem 25. Dienstjahr und zurückgelegtem 50. Altersjahr. Erfolgt der Antritt der Stelle oder der Austritt im Lauf des Kalenderjahres, so wird für jeden Monat Arbeit ein Zwölftel des Ferienanspruchs bewilligt. Die Festsetzung der Ferienzeit erfolgt unter möglichster Berücksichtigung der Wünsche des Personals durch die Firma. Eine Übertragung der Ferien von einem Jahr ins andere kann nur im gegenseitigen Einverständnis erfolgen.

kurse, Nähkurse, Firmensport usw., wobei sie den grossen Teil oder sogar alle Kosten übernimmt. Abschliessend sei noch die Pensionskasse erwähnt, welche sehr viel beitragen kann, der Unternehmung die Treue des Personals zu sichern.

D. Personalfürsorge

Bestimmte Massnahmen, welche der Hebung der Arbeitsfähigkeit, des Arbeitswillens und der Arbeitsfreude dienen, sind Gegenstand der Personalfürsorge. Da in den Einzelhandelsunternehmungen allgemein und beim Verkaufspersonal im besonderen die weiblichen Angestellten zahlenmässig stark überwiegen, ist der Geschäftsleiter als Mann nicht immer in der Lage, so zu helfen, wie es die Umstände erfordern, auch haben die meisten Angestellten Hemmungen, mit Fragen und Schwierigkeiten privater Natur an ihn selber zu gelangen.

Grossunternehmungen des Einzelhandels setzen schon seit langem geschulte Fürsorgerinnen ein, deren Aufgabe es ist, dem Personal mit Rat und Tat beizustehen, Quellen der Hemmung von Arbeitsfähigkeit, Arbeitsfreude und -willen aufzudecken und zu beseitigen oder der Unternehmungsleitung dafür die geeigneten Mittel vorzuschlagen. Klein- und Mittelunternehmungen, für welche die Kosten einer geschulten Fürsorgerin untragbar sind, beginnen sich in letzter Zeit zusammenzuschliessen und mit Hilfe ihrer Berufsorganisationen gemeinsam eine Fürsorgerin einzusetzen [8].

Zum Pensum der Fürsorgerin gehört die Überwachung und Pflege der physischen und psychischen Gesundheit des Personals, die Abklärung der Ursachen von aussergewöhnlichen Ermüdungen, von Krankheit und dem Nachlassen der Leistungen überhaupt. Sie übernimmt auch Krankenbesuche (die Kontrollzwecken dienen können). Sie ist in den meisten Fällen für Krankenpflege speziell geschult und kann auch in der Unternehmung bei Unfall und Unwohlsein die erste Hilfe leisten. Bei privaten Schwierigkeiten der Angestellten (beispielsweise sentimentalen Enttäuschungen, Schwierigkeiten und Leid in der Ehe und Familie, finanziellen Bedrängnissen), die sich sofort auf die Arbeitsfähigkeit auswirken, hat die Fürsorgerin die Aufgabe, den Betroffenen beizustehen und sie zu beraten. Wo materielle Hilfe notwendig sein sollte, kann sie die Umstände eingehend abklären und dem

8) Vgl. „Der Detaillist als Unternehmer" von der Gruppe Handel des Schweiz. Gewerbeverbandes, Zürich 1947, S. 126 ff.

Geschäftsleiter in seinem diesbezüglichen Vorgehen (Gehaltsvorschuss, Darlehen, Zuwendung aus Stiftung oder speziellem Personalfonds usw.) beraten. Im besonderen wird sie den Lehrtöchtern ihre Aufmerksamkeit schenken und sie vor ihrer Anstellung zu Hause besuchen, um sich über die Familienverhältnisse zu orientieren. Weiter kann ihr die Gestaltung von Freizeitbeschäftigungen zum Teil oder ganz übertragen werden, ebenso die Verwaltung der Fürsorgeeinrichtungen (Kantine, Bibliothek, Stiftung für das Personal u. a.).

Die Fürsorgerin wird wegen ihrer Stellung (sie ist ja ebenfalls Angestellte) leichter das zur Erfüllung dieser Arbeit notwendige Vertrauen von seiten des Personals finden als der Geschäftsleiter. Durch ihre Vermittlung können auch Missverständnisse zwischen Geschäftsleitung und Personal aufgedeckt und beigelegt werden, deren Ursachen für den ersteren nicht immer leicht zu finden sind, die Arbeitsfähigkeit und -freude jedoch bisweilen sehr stark hemmen.

E. Hilfsmittel der Personalverwaltung

1. Personalkarten

Auf individuellen Personalkarten werden alle die Unternehmungsleitung interessierenden Angaben über die Angestellte festgehalten, in erster Linie die Personalien, wie sie aus dem Fragebogen hervorgehen. Hinzu kommen noch Angaben über Gehälter, Aufbesserungen, Zulagen, die der Angestellten in der Unternehmung ausbezahlt werden, sowie Vermerke über Beförderungen, Versetzungen, Krankheiten, Unfälle, erteilte Tadel usw. Diese Karten werden selbstverständlich auch nach Austritt der Angestellten aufbewahrt, so dass über sie jederzeit genaue Angaben gemacht werden können. Die Personalkarte wird in manchen Fällen noch durch eine Photographie der Angestellten ergänzt.

2. Qualifikationsrapport oder -liste

Dieser findet vor allem Anwendung in Mittel- und Grossunternehmungen. Die Qualifikationsrapporte, die periodisch durch den direkten Vorgesetzten des Verkaufspersonals erstellt werden (zum Beispiel Ablageleiter, Rayonchef), enthalten Angaben über die Güte der Arbeitsleistungen, Freundlichkeit, Auffassungsgabe, Zuverlässigkeit, Berufskenntnisse, Umgangsformen,

Firma
Ablage
Datum

Qualifikations - Liste

Qualifikations Noten
sehr gut = 1
gut = 2
befriedigend = 3
genügend = 4
unbefriedigend = 5

Name + Vorname	Stelle	Allgemeine Leistung	Karakterführung	Rechnen	Freundlichkeit	Auffassungsgabe	Zuverlässigkeit	Berufskenntnisse	Arbeitstempo	Umgangsformen	Sauberkeit	Vertrauenswürdig	Bemerkungen	offen lassen

Abbildung II: Qualifikationsliste

Sauberheit, Vertrauenswürdigkeit jeder einzelnen Angestellten, wobei diese Eigenschaften in der Regel mit Noten bewertet werden. Diese Rapporte bilden die Unterlage für Entscheidungen der Unternehmungsleitung bei Gehaltsaufbesserungen und Beförderungen und erleichtern die Bewertung der Persönlichkeit und der Leistungen der Angestellten. In bestimmten Fällen können die Qualifikationsrapporte mit den Angestellten besprochen werden, was eine Gelegenheit zu persönlichem Kontakt gibt und insofern wertvoll sein kann, als der Ersteller des Rapports nicht immer objektiv zu sein vermag. Nachstehend ein Beispiel einer Qualifikationsliste des Verkaufspersonals einer Grossunternehmung (Abbildung II).

V. Personalkosten

A. Gehalt und Gehaltsergänzungen

1. Gehalt und Teuerungszulagen

Die Festsetzung des Gehaltes erfolgt zwischen den Vertragsparteien im Dienst- resp. Gesamtarbeitsvertrag. Das Gehalt (inklusive Teuerungszulagen), dessen Bedeutung für den Arbeitswillen schon hervorgehoben wurde, variiert in seiner Höhe je nach Branchen (verschieden hohe Ansprüche an Kenntnisse und Bildung der Verkäuferinnen), der Gegend (ländliche, halbstädtische und städtische Verhältnisse), der Stellung (Alleinverkäuferin, erste und zweite Verkäuferin), dem Alter und den Dienstjahren[1].

Die Gehaltsaufbesserungen und die Anpassung der Teuerungszulagen an die Lebenskosten können Gegenstand eines Übereinkommens zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sein. Wo Gesamtarbeitsverträge vorliegen, sind diese Fragen in den Gehaltsordnungen geregelt. Diese enthalten üblicherweise minimale und maximale Gehaltsansätze. Der Minimalansatz findet Anwendung beim Eintritt der Verkäuferin ins Geschäft. Nach einer bestimmten Anzahl Jahre erreicht sie den Maximalansatz. Die Höhe der jähr-

1) Die Arbeitsplatz- und Persönlichkeitsbewertung als Grundlage zur Entlöhnung des Personals im Einzelhandel (sowohl Verkäuferinnen als auch andere Angestellte) wäre nach einem zweckmässigen System möglich. Es ist mir jedoch kein Fall bekannt, wo eine Einzelhandelsunternehmung die Arbeitsbewertung zur Festsetzung der Gehälter des Personals verwendet. (Zur Arbeitsbewertung allgemein vgl. J. K. Nievergelt, „Arbeitsbewertung: Arbeitsplatz- und Persönlichkeitsbewertung als Entlöhnungsgrundlagen", Nussbaumen bei Baden 1952.)

lichen Aufbesserungen ist auch geregelt. Die Gehaltsordnung im Gesamtarbeitsvertrag ist auf einen gewissen Stand des Lebenskostenindexes bemessen.

Gemäss den Normen des SKV[2] betrugen die Gehälter für Lehrtöchter (inklusive Teuerungszulagen) Ende 1953 durchschnittlich im

1. Semester monatlich Fr. 75.— (80.—[3]),
2. Semester monatlich Fr. 90.— (110.—[3]),
3. Semester monatlich Fr. 105.— (150.—[3]),
4. Semester monatlich Fr. 120.— (185.—[3]).

Die Mindestgehälter (ebenfalls inklusive Teuerungszulagen) betrugen nach der gleichen Quelle für Verkäuferinnen mit abgeschlossener Berufslehre im ersten Jahr nach Lehrabschluss

in ländlichen Verhältnissen . . monatlich Fr. 300.—,
in halbstädtischen Verhältnissen monatlich Fr. 325,—,
in städtischen Verhältnissen . . monatlich Fr. 350.—.

In den darauf folgenden Jahren erhalten die Verkäuferinnen, wie schon erwähnt, Gehaltsaufbesserungen, die zum Teil noch im freien Ermessen des Unternehmers liegen, zum Teil durch Vertrag (Gesamtarbeitsvertrag) zum vornherein festgelegt sind.

Auf Grund von Erfahrungszahlen und in Berücksichtigung der Resultate von Erhebungen in den Jahren 1950—1952 konnte der SKV Durchschnittssaläre (inklusive Teuerungszulagen) ermitteln[4], wie sie in Tabelle 6 zusammengestellt sind. Diese Angaben werden noch ergänzt (Kolonne III) durch die Durchschnittssaläre der Verkäuferinnen im Jahr 1952, wie sie aus einer Erhebung der SKV, gemeinsam durchgeführt mit dem Kaufmännischen Verein Zürich (KVZ), hervorgehen[5]. Die Befragung erstreckte sich leider nur über relativ wenig Verkäuferinnen.

---

2) Flugschrift Nr. 3 des SKV, Zürich 1954, S. 5 f.

3) Gehälter für Lehrtöchter einer Grossunternehmung des Lebensmitteleinzelhandels, die ich bei meiner Umfrage ermittelt habe. Firma wünscht nicht namentlich genannt zu werden.

4) Flugschrift Nr. 3 des SKV, Zürich 1954, S. 6.

5) Mitgeteilt vom SKV und KVZ.

Tabelle 6

Durchschnittsgehälter inklusive Teuerungszulagen der Verkäuferinnen nach Altersklassen

Alter	I. Verkäuferin od. Alleinverkäuferin	Verkäuferin mit Lehre	Verkäuferinnen mit Lehre Erhebung SKV/KVZ	
	SFr. I	SFr. II	SFr. III	Berichtende Verkäuferinnen
20—24	400—500	375—450	369	89
25—29	450—550	425—500	454	38
30—34	500—600	460—525	463	24
35—39	550—650	500—575	541	17
40—44	600—750	500—625	470	18
über 45	600—775	500—650		
45—49			504	22
über 50			477	56

Überzeitarbeit (Art. 336 OR), die nicht durch entsprechende Freizeit kompensiert wird (in der Regel pari; aber eine Stunde Sonntagsarbeit = 1½ Stunden Zeitausgleich), muss bezahlt werden. Für Überstunden vor 20.00 Uhr wird ein Zuschlag von 25 %, nach 20.00 Uhr von 50 % auf den Stundenlohn zugeschlagen, der sich aus dem Monatsgehalt geteilt durch 200 ergibt[6]. Überzeitarbeit sollte in der Regel bei guter Arbeitsorganisation (abgesehen von besonderen Anlässen, wie Inventuren, Vorbereitung von Ausverkäufen u. ä.) für das Verkaufspersonal nicht notwendig sein. Wo sie aber nicht zu vermeiden ist, sollte immer die Möglichkeit vorgesehen werden, sie durch Freizeit zu kompensieren.

Den freien Wochenhalbtag, die Ferien, Unfall- und Krankheitszeit muss der Geschäftsleiter seinen Verkäuferinnen in den durch Gesetz und Verträge bestimmten Ausmassen bezahlen. Daraus können zusätzliche Kosten entstehen, wenn für fehlende Angestellte zusätzlich Personal eingesetzt werden muss. Durch die Verlegung der Ferien auf beschäftigungsschwache Wochen, dem branchenweisen Schliessungshalbtag, kann der Geschäftsleiter in grossem Ausmass Mehrkosten vermeiden. Derartige Massnahmen müssen jedoch genau überlegt und geplant werden. Bei unvorhergesehenem und unvorhersehbarem Ausfall von Verkäuferinnen infolge Krankheit und Unfall kann jedoch die Notwendigkeit entstehen, Aushilfen einsetzen zu müssen, wodurch der Unternehmung immer zusätzliche Kosten verursacht werden, sofern keine

6) Aus verschiedenen Gesamtarbeitsverträgen entnommen.

Lohnsummenversicherung besteht, durch welche die Gehaltszahlung an erkrankte Verkäuferinnen voll gedeckt wird. Massnahmen, welche der Vermeidung von Unfällen und Krankheiten dienen, machen sich schon aus diesem Grund bezahlt.

2. Prämien als Gehaltsergänzungen

Ob die Verkäuferinnen viele oder nur wenige Kunden bedienen und dadurch für die Unternehmung hohe oder nur niedrige Umsätze erzielen, wirkt sich direkt auf ihre Gehälter, die nach der Zeit bemessen sind, nicht aus. Für die Unternehmung ist es aber von grosser Wichtigkeit, dass mit bestimmten Kosten möglichst viele Marktleistungen erstellt werden. Eines der besten Mittel, um die Verkäuferinnen zur Leistungserstellung anzuspornen, scheint deshalb, sie finanziell am Resultat ihrer Arbeit zu beteiligen. Dies geschieht durch die Leistungsprämien, deren es verschiedene Arten gibt. Zweck der angewandten Prämie ist primär die Erhöhung der Zahl der Absatzleistungen bei gleichzeitiger Senkung der Kosten pro Leistungseinheit. Ob zugleich eine finanzielle Besserstellung der Verkäuferinnen mit einer Leistungsprämie erreicht wird, ist von sekundärer Bedeutung.

Die Einführung einer Leistungsprämie in der Einzelhandelsunternehmung muss Gegenstand umsichtiger Überlegungen sein. Es bestehen Gefahrenmomente, die eine Prämie nicht nur nutzlos machen, sondern sogar die Leistungserstellung gefährden können.

Die Prämie sollte nie den wichtigsten Teil der Bezahlung des Verkaufspersonals ausmachen, sondern immer nur eine Ergänzung sein, auf welche die Angestellten nicht angewiesen sind. Dadurch kann von ihnen verlangt werden, dass sie nicht unter allen Umständen Marktleistungen zu erstellen suchen, sondern den wirklichen Kundendienst, welcher in der bestmöglichen Bedienung (was manchmal bis zum Verzicht auf die Erstellung einer Marktleistung gehen kann) besteht, nie aus den Augen verlieren. Der Unternehmung ist auf die Dauer durch eine unaufdringliche Bedienung mehr gedient, da aufdringliche Verkäuferinnen die Kundschaft nicht nur verärgern, sondern zum Meiden des Ladens veranlassen können.

Eine weitere Gefahr falsch angewandter Prämien liegt in der Rivalität, die sie unter dem Verkaufspersonal auslösen können und welche die Arbeitsatmosphäre bisweilen schwer schädigen kann. Diesem Umstand kann durch eine Kollektivprämie abgeholfen werden, in die sich, nach einem bestimmten

Schlüssel, das gesamte Verkaufspersonal teilt. Wo die Kollektivprämie nicht zur Anwendung kommen kann, sollten alle Verkäuferinnen die gleiche Chance haben, prämienberechtigte Leistungen zu erstellen, was praktisch kaum möglich ist.

Der Geschäftsleiter muss, wenn er auf ein Prämiensystem nicht zu verzichten können glaubt, die für seine Unternehmung bestgeeignete Prämienart aussuchen und durch Erziehung, Aufklärung und Kontrolle des Verkaufspersonals Missbräuche zu vermeiden suchen. Die bestbekannten Prämien sind folgende:

Prämie auf den Umsatz (ausgedrückt in Geldeinheiten):

Die Verkäuferin erhält einen bestimmten Promille-Satz des von ihr getätigten Umsatzes als Leistungsprämie ausbezahlt. Bei einer kollektiven Umsatzprämie werden die Umsätze aller Verkäuferinnen „gepoolt". Ein Promille-Satz davon wird als Prämie ausgeschieden und nach einem bestimmten Schlüssel (Gehälter, geleistete Arbeitszeit) an die Verkäuferinnen verteilt. Bei Unternehmungen mit Filialen kann der Filialleiter am Umsatz besonders interessiert werden mit einem Satz bis zu 5 ‰[7], wobei allerdings sein Gehalt sehr tief angesetzt wird (ca. Fr. 400.—) und die Prämie ein notwendiger Teil des Einkommens ist. Eine andere Lösung ist die, dass von einem bestimmten Teil des Umsatzes der Filialleiter 50 oder mehr Prozent erhält, die andern 50 % unter den Verkäuferinnen nach einem Schlüssel (wiederum Gehälter oder geleistete Arbeitszeit) verteilt werden. Gesamtarbeitsverträge regeln das Prämienwesen, sofern ein solches besteht.

Prämien auf einen Mehrumsatz (als im Vorjahr):

Im Prinzip funktioniert diese Prämie gleich wie diejenige auf den Umsatz. Als Grundlage wird aber nur der Mehrumsatz gegenüber dem Vorjahr genommen, was die Anwendung wesentlich höherer Sätze notwendig macht, damit für das Verkaufspersonal daraus überhaupt ein Anreiz erwächst.

Ganz allgemein lässt sich gegen die Umsatzprämien einwenden, dass das Personal dadurch mit am Risiko der Unternehmung beteiligt wird (Mode, Wetter, Fehldispositionen), Risiken, die allein der Unternehmungsleitung überbunden werden sollten. Auch ist festzuhalten, dass allein der Umsatz als Mass der Leistungsmenge ungeeignet ist. Die Preise der verkauften Waren, die den Umsatz ausmachen, sind Schwankungen unterworfen, auf welche die ein-

7) Höchster Satz, den ich bei meiner Umfrage ermittelt habe. Es gibt zweifellos Fälle, wo sie höher sind.

zelne Unternehmung kaum einwirken kann, geschweige denn sein Verkaufspersonal. So lassen sich Mehrumsätze bei gleichbleibendem oder zurückgehendem Arbeitsaufwand feststellen, während bei fallendem Umsatz der Arbeitsaufwand möglicherweise unverändert oder sogar grösser sein kann. Es sei beispielsweise nur an Ausverkäufe erinnert, wo gesenkte Preise sich auf den Umsatz auswirken, das Verkaufspersonal aber mit der Erstellung der Absatzleistung sehr stark beansprucht wird. In spezieller Weise ist der Wert einer Prämie auf den Mehrumsatz problematisch wegen der kurzfristigen Preisschwankungen. Die wirklichen Arbeitsleistungen der Verkäuferinnen (die einzelnen Absatzleistungen), die durch die Anzahl Kassenzettel, Anschläge an der Kasse usw.[8] zu ermitteln sind, werden durch Prämien auf den Umsatz zu wenig berücksichtigt. Erst von einer Verkäuferin, die an mehr Kunden mehr Artikel verkauft, kann man mit Sicherheit sagen, dass sie mehr leiste. Eine solche Aussage darf, allein auf Umsatzsteigerungen gestützt, nicht gemacht werden.

Prämien auf den Verkauf bestimmter Artikel:

Mit dieser Prämie werden die Verkäuferinnen angespornt, beschädigte, aus der Mode gekommene oder aus einem anderen Grund schwerverkäufliche Artikel (Ladenhüter) zu verkaufen. Üblicherweise wird auf die Preisetikette in diesen Fällen die Prämie nach einem bestimmten Schlüssel in Buchstaben angegeben. Die Verkäuferin weist die Etikette nach Verkauf der Ware vor und erhält in der Regel die Prämie sofort bar ausbezahlt. Der Unternehmer muss aber streng darauf achten, dass das Verkaufspersonal die Kunden über die Mängel der prämiierten Artikel genau aufklärt.

Weitere Leistungsprämien, die allerdings in der Einzelhandelsunternehmung nur selten zur Anwendung gelangen, sind *Prämien auf einen Teilerfolg* (Einsparung an Material, an Elektrizität usw.) und *Prämien auf Sonderleistungen* (spezielle Verkaufsleistungen, Pünktlichkeit)[9].

Die Gratifikationen und das dreizehnte Monatsgehalt sind keine eigentlichen Leistungsprämien mehr, sondern in erster Linie vom Gewinn der Unternehmung abhängig, der nur zu einem Teil von der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung abhängt[10].

---

8) Ermittelt werden dabei allerdings nicht alle Absatzleistungen, sondern nur die Marktleistungen, die zu jenen in einem bestimmten Verhältnis stehen.

9) Vgl. E. Kosiol, „Die Arbeitsentlohnung", in: Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932, S. 240 ff.

10) Vgl. A. Walther, a. a. O., Zürich 1953, Bd. II, S. 26 ff.

B. Personalzusatzkosten

Zusätzlich zu Gehältern, Teuerungszulagen und Leistungsprämien verursacht das Verkaufspersonal noch andere Kosten, die als Personalzusatzkosten bezeichnet werden. Sie bestehen im wesentlichen in Prämien für Unfall-, Kranken- und Haftpflichtversicherung (die 1,6 bis 2 % der Gehaltssumme ausmachen), Zuwendungen an Pensionskassen (eventuell auch Prämien an Gruppenversicherung[11], Zuwendungen an weitere Sozialinstitutionen der Unternehmung (Kantine, Ferienheim, Sportanlagen), Beiträge an die AHV, Haushaltungs- und Kinderzulagen, Finanzierung von Fachkursen und Personalschulung, Geschenke an das Personal, Kosten der Hauszeitung, der Bibliothek, um nur die wichtigsten zu nennen.

Abschliessend sei noch auf die Kosten der Personalauswahl (Inserierung, ärztliche Untersuchung, psychotechnische Untersuchung) und Personaleinführung (anfängliche Minderleistungen) hingewiesen, die nicht unbeachtlich sind.

---

11) Vgl. H. Huggenberg, a. a. O., S. 152 ff.

Dritter Teil

QUANTITATIVER PERSONALEINSATZ

I. Bedeutung des quantitativen Personaleinsatzes

Allein der Einsatz von Verkaufspersonal verursacht der Einzelhandelsunternehmung einen wesentlichen Teil der gesamten Kosten. Es ist deshalb natürlich, dass bei Bemühungen um eine wirtschaftlichere Leistungserstellung vor allem auch nach Mitteln und Wegen gesucht wird, mit welchen die durch den Einsatz von Verkaufspersonal entstehenden Kosten relativ zur Leistungsmenge gesenkt und möglichst klein gehalten werden können. Die Erreichung einer wirtschaftlicheren Leistungserstellung ist möglich entweder durch *Kosteneinsparung* bei gleichbleibender Leistungsmenge oder Leistungswertsteigerung bei unveränderten Kosten oder doch einem die Leistungswertsteigerung nicht aufwiegenden Kostenzuwachs.

Die enge Beziehung zwischen Bezahlung und Behandlung des Personals einerseits und dessen Arbeitsfähigkeit und Arbeitswillen anderseits ist zu berücksichtigen. Die Bedeutung der Gehälter, Zulagen und Sozialleistungen ist schon erwähnt worden. Bei schlechter Bezahlung wird das Personal seine Arbeitsleistungen der Bezahlung anpassen. Arbeitsunlust, schlechte Arbeitsatmosphäre, schlechte Bedienung der Kundschaft, starker Personalwechsel, da die Arbeitskräfte sich besser bezahlte Stellen suchen, Zwang, schlechtes Personal einstellen zu müssen, Verschwendung von Material, hohe Absenzen, sogar Unterschlagungen sind die Folgen einer solchen Personalpolitik. Schlecht bezahltes Personal ist schlechtes Personal.

Der Abbau des Personals bei unveränderten Gehältern, Zulagen und Sozialleistungen hat ebenfalls eine absolute Senkung der Kosten zur Folge, ist allerdings nur durchführbar, wenn die Leistungsfähigkeit der Verkäuferinnen, d. h. die Zahl der Verkaufsleistungen, welche sie zu erbringen in einer bestimmten Zeitspanne imstande sind, bisher nicht voll ausgeschöpft wurde. Durch den Abbau wird in diesem Fall die Leistungsfähigkeit der verbleibenden Verkäuferinnen der Leistungsmenge angepasst. Um zu wissen, ob eine solche Massnahme gerechtfertigt ist, sind eine Anzahl Punkte abzuklären: der Absatzverlauf, die Leistungsfähigkeit der Verkäuferinnen, die

Möglichkeiten, durch Verfahrensänderungen und eine rationellere Gestaltung des Personaleinsatzes seine Leistungsfähigkeit zu erhöhen.

Der Geschäftsleiter kann bis zu einem gewissen Grad eine Leistungswertsteigerung bewirken. Die Beschäftigung der Unternehmung ist allerdings primär von den Käufern abhängig. Hier besteht aber die Möglichkeit, einzuwirken. Die Güte der Dienstleistungen vermag Kunden anzuziehen. Eine Ausweitung des Kundenkreises wird ebenfalls durch bestimmte andere Vorkehrungen herbeigeführt, wie beispielsweise Sortimentserweiterung, Branchenausweitung, Modernisierung des Ladens, Umstellung des Verkaufsverfahrens (beispielsweise von Bedienung auf Selbstbedienung oder Automaten). Damit sind aber regelmässig zusätzliche Aufwendungen an Kosten und zugleich oft auch an Arbeit verbunden. Eine kostengünstigere Leistungserstellung wird deshalb nicht bei jeder Leistungswertsteigerung eintreten.

Wenn die Bezahlung des Personals schon aus rein wirtschaftlichen Überlegungen nicht gedrückt werden darf, Leistungswertsteigerungen nicht immer möglich sind und keine sichere Garantie für eine wirtschaftlichere Leistungserstellung geben, so bleibt zur Erreichung einer möglichst wirtschaftlichen Leistungserstellung die beste Ausnützung der Leistungsfähigkeit des Personals und ihre Anpassung an die Beschäftigung. Hierin liegt die Bedeutung des quantitativ richtigen Personaleinsatzes.

Die Leistungserstellung muss mit einem minimalen Personalbestand erfolgen. Mit diesem Postulat werden allerdings beschäftigungspolitische Fragen tangiert, die besonders in Zeiten rückläufiger Konjunktur von allerhöchster Bedeutung sind. In betriebswirtschaftlicher Sicht muss die Unternehmung ihre Leistungen mit möglichst geringen Kosten erbringen. Es ist aber denkbar, dass die Verfolgung einer möglichst wirtschaftlichen Leistungserstellung durch Überwiegen beschäftigungspolitischer Postulate zur Vermeidung oder Eindämmung der Arbeitslosigkeit (Schaffung von Arbeitsmöglichkeiten und ähnliche Massnahmen) in den Hintergrund treten muss und eine unwirtschaftliche Leistungserstellung bewusst in Kauf genommen wird.

II. Schwankungen des Absatzverlaufs

A. Masstab des Absatzes

Die Konsumenten nehmen die Dienste der Einzelhandelsunternehmungen aus verschiedenen Gründen zeitlich unregelmässig in Anspruch, was zur Folge hat, dass das Verkaufspersonal nicht gleichmässig mit dem Absatz der Ware beschäftigt werden kann.

Der Absatz findet seinen buchhalterischen Ausdruck im Umsatz, d. h. im Verkaufserlös der in einer Periode erstellten Marktleistungen. Dieser wird bestimmt durch die auf dem Markt erzielten Preise. Die Unternehmung hat auf die Marktpreise in den meisten Fällen keinen oder einen nur sehr geringen Einfluss[1].

Unter dem Gesichtspunkt der Leistungserstellung gesehen, kann der Umsatz als Masstab der Leistungsmenge keine Verwendung finden. Was durch die Arbeit des Verkaufspersonals erbracht wird, ist nicht Umsatz, sondern Marktleistungen, und diese müssen zur Messung des Absatzes und der durch ihn verursachten Beschäftigung verwendet werden.

B. Ursachen der rhythmischen Absatzschwankungen

Die Absatzschwankungen lassen sich einteilen in solche, die einen gewissen Rhythmus aufweisen, also in regelmässigen Zeitabständen wiederkehren (saisonweise, monatlich, wöchentlich, täglich), und solche, die unregelmässig auftreten und vor allem durch Witterungseinflüsse, Warenverknappung, Konjunkturbewegungen u. a. bedingt sind. Die letzteren lassen sich in der Regel nur sehr schwer in ihrem Auftreten und ihrem Ausmass voraussehen. Für die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellungen aber können sie mindestens so schwerwiegende Folgen haben wie die „rhythmischen" Schwankungen.

Die rhythmischen Absatzschwankungen sind hauptsächlich auf drei Ursachen zurückzuführen: Die erste Ursache bilden die *periodischen Schwankungen der Zahlungsfähigkeit* der Konsumenten, welche auf die Auszahlung von Löhnen, Gehältern und Besoldungen samt Zulagen, Gratifikationen sowie Erträgen aus verschiedenen Quellen (Märkte, Kapitalanlagen) zurückzuführen sind.

Eine andere Ursache bilden die *periodischen Schwankungen der Bedürfnisse*. Auch wenn die Wirtschaftssubjekte über die notwendigen Geldmittel verfügen, treten gewisse Bedürfnisse nur in regelmässigen Zeitabständen auf. Es sei beispielsweise an Fest- und Feiertage, den Bedarf an Winter- und Sommerkleidung, an Heizmaterial im Herbst und Winter erinnert. Diese Schwankungen sind vor allem durch klimatische und meteorologische Einflüsse, Lebensgewohnheiten und gesellschaftliche Sitten bedingt. Periodische Schwankungen der Berdürfnisse sind insofern von grosser Bedeutung, als sie

1) Vgl. A. Walther, a. a. O., Bd. II, S. 195.

beim Grossteil der Käufer um die gleiche Zeit entstehen und befriedigt werden müssen.

Die dritte Ursache ist die *periodische Schwankung der zeitlichen und örtlichen Einkaufsmöglichkeiten* der Konsumenten. Obwohl die Bedürfnisse vorhanden sind und die Konsumenten zahlungsfähig sind, haben sie nicht jederzeit und überall die Möglichkeit, ihre Einkäufe zu tätigen. Zeitlich sind sie durch ihre tägliche Arbeit in Anspruch genommen und müssen die Einkäufe beispielsweise während der Mittagspause, nach Arbeitsschluss oder an ihrem freien Halbtag besorgen. Diese zeitlichen Einkaufsmöglichkeiten sind für viele Konsumenten die gleichen. Ähnlich verhält es sich mit den örtlichen Einkaufsmöglichkeiten. Landbewohner stellen einen Teil ihrer Einkäufe zurück, bis sie Gelegenheit haben, ein Spezialgeschäft in der Stadt aufzusuchen, und auch diese Gelegenheit tritt für viele im gleichen Zeitpunkt ein, beispielsweise am Markttag oder am Samstagnachmittag.

C. Arten der rhythmischen Absatzschwankungen

Neben der Einteilung der rhythmischen Absatzschwankungen nach ihren wesentlichen Ursachen ist auch eine nach dem Zeitpunkt ihres Auftretens möglich. Demnach wird unterschieden zwischen Saisonschwankungen, Monatsschwankungen, Wochenschwankungen und Tagesschwankungen.

Während in Einzelhandelsbranchen, wo Waren des täglichen Bedarfs vermittelt werden, kurzfristigere Schwankungen (Tages-, Wochen- und Monatsschwankungen) besonders ausgeprägt sind, überwiegt in den anderen Branchen die Bedeutung der Saisonschwankungen[2]. Aber auch innerhalb der gleichen Branche (Warenkreis) können von Unternehmung zu Unternehmung Abweichungen bei den Absatzschwankungen festgestellt werden.

1. Saisonschwankungen

Die Saisonschwankungen sind in erster Linie durch die periodischen Bedürfnisschwankungen der Konsumenten bedingt. Es gibt Waren, die im Lauf des Jahres einer unterschiedlichen Nachfrage unterliegen.

---

2) Vgl. H. Grünbaum, „Absatzverlauf und Umsatzgestaltung", in: Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932, Schaubild 1, S. 537, wo für einige Einzelhandelsbranchen der Beschäftigungsverlauf wiedergegeben ist. Masstab ist allerdings nicht die Marktleistung, sondern der Umsatz.

Saisonbedingte Absatzspitzen treten je nach Branche ein- oder mehrmals jährlich mit ziemlicher Regelmässigkeit ein. Das Ende dieser Absatzspitzen, das in der Regel sehr brüsk eintritt, lässt sich zeitlich mit einiger Genauigkeit bestimmen; der Anfang und Umfang der Absatzzunahme ist dagegen von Faktoren abhängig, die sich oft nicht voraussehen lassen.

Der wohl wichtigste Faktor, der auf die Entstehung zahlreicher periodischer Bedürfnisse nicht nur nach der Zeit, sondern auch nach Art und Intensität einwirkt, ist derjenige meteorologischer Einflüsse. Das Wetter kann die Wirtschaftssubjekte sowohl in der Wahl der Kaufgegenstände als auch im Zeitpunkt ihrer Anschaffung beeinflussen. Dies hat zur Folge, dass die üblichen Absatzschwankungen in gewissen Fällen eine zusätzliche Steigerung erfahren und in anderen gedämpft werden.

Eine einmalige Absatzspitze im Jahr ist vor allem bei Geschäften festzustellen, die Artikel vermitteln, die sich vorwiegend für Geschenke eignen. Sie tritt vor Weihnachten ein. Als typisches Beispiel kann die Spielwarenbranche angeführt werden. Diese hat in den Monaten Oktober bis Dezember rund 50 % aller Verkäufe des Jahres, davon allein in den beiden Wochen vor Weihnachten rund die Hälfte.

Einzelhandelsgeschäfte anderer Branchen haben im Lauf des Jahres zwei oder mehrere bedeutende Absatzspitzen, so beispielsweise die Bekleidungsbranche mit Frühjahrs- und Herbstsaison, die Sportbranche mit Sommer- und Wintersport. Weitere Anlässe zu besonderen Absatzschwankungen sind ganz allgemein die Fest- und Feiertage. Der Unternehmer kann durch Sonderaktionen (Ausverkauf, Ausnahmeverkauf, Weisse Woche) gewisse Schwankungen hervorrufen, indem er durch interessante Angebote die Bedürfnisse weckt oder zumindest verstärkt. Als Zeitpunkt hierfür werden Wochen mit sonst schwacher Beschäftigung gewählt.

Schwankungen der Zahlungsfähigkeit haben auf den Verlauf der Saisonschwankungen keinen wesentlichen Einfluss, da die Wirtschaftssubjekte für die Befriedigung periodisch auftretender Bedürfnisse sparen oder ihnen auf diesen Zeitpunkt Einkommen zufliesst (beispielsweise in Form von Herbstzulagen). Überdies gewähren bestimmte Unternehmungen Zahlungserleichterungen (Kauf auf Abzahlung) oder Preisvergünstigungen (Sommer- oder Winterpreise).

2. Monatsschwankungen

Unter Monatsschwankungen wird der Verlauf des Absatzes an den einzelnen Tagen des Monats verstanden. Wie sich der Warenabsatz im Laufe des Monats entwickelt, ist weitgehend davon abhängig, wann den Kunden der Lohn ausbezahlt wird. Da dies praktisch an mehreren Terminen der Fall ist (jede Woche, alle zwei Wochen, um die Mitte des Monats, am Ende des Monats) kommt diesen Schwankungen nicht die grösste Bedeutung zu, vorausgesetzt, dass nicht eine Mehrheit von Kunden am gleichen Termin entlöhnt wird. Die Gesetzmässigkeit der Monatsschwankungen wird durch die Saisonschwankungen gestört.

3. Wochenschwankungen

Die Wochenschwankungen werden durch den Verlauf des Absatzes an den einzelnen Wochentagen bestimmt. Sie zeichnen sich durch Regelmässigkeit aus, wenn auch nicht immer im Umfang, so doch in der Bewegung.

Die Wochenschwankungen werden hauptsächlich durch die periodischen Schwankungen der zeitlichen und örtlichen Einkaufsmöglichkeiten der Kunden verursacht[3]. Der freie Wochenhalbtag ist in allen Geschäften durch eine meistens starke Beschäftigungszunahme gekennzeichnet. Diese wird vor allem dort deutlich, wo die Kundenbedienung längere Zeit in Anspruch nimmt (beispielsweise in der Bekleidungsbranche). In manchen Fällen tritt die Absatzzunahme nicht erst an diesem Tag, sondern schon am Vortag ein. Dies ist auf den Umstand zurückzuführen, dass Personen, die schon am Vortag über die notwendige Zeit verfügen, ihre Einkäufe dann tätigen, um dem Andrang am folgenden Tag zu entgehen. Veränderungen der Zahlungsfähigkeit der Konsumenten üben ebenfalls einen Einfluss auf die Gestaltung der Wochenschwankungen aus.

Eine Absatzzunahme am Wochenende ist in bestimmten Branchen (z. B. Lebensmittel) zum Teil auch auf den Umstand zurückzuführen, dass sich die Konsumenten dann für zwei Tage mit Waren eindecken müssen.

---

3) Der Verband der Textilwarengeschäfte der Stadt Bern und der Verband der Schweizerischen Waren- und Kaufhäuser in Zürich haben 1953 eine Erhebung durchgeführt, um abzuklären, wie Wochen- und Tagesumsatz im Textileinzelhandel verlaufen. Aus dieser Untersuchung lässt sich die besondere Bedeutung der zeitlichen und örtlichen Schwankungen der Einkaufsmöglichkeiten für die Bildung der Wochen- und Tagesschwankungen erkennen, deren Berücksichtigung speziell bei der Ansetzung der Ladenöffnungszeiten und des Schliessungshalbtages von grosser Wichtigkeit ist.

4. Tagesschwankungen

Die Tagesschwankungen entstehen durch den unregelmässigen Absatzverlauf während der Arbeitsstunden eines Tages. Sie werden in erster Linie durch die Schwankungen der zeitlichen Einkaufsmöglichkeiten der Konsumenten bestimmt. Beinahe alle Männer und ein beachtlicher Teil der Frauen sind durch die Erwerbstätigkeit während eines grossen Teils des Tages gebunden. Auch die Hausfrauen sind in ihrer Zeit eingeschränkt. Die zeitlichen Einkaufsmöglichkeiten fallen somit für zahlreiche Personen zusammen: über die Mittagszeit ca. von 11 bis 15 Uhr, nach 17 Uhr, für die Hausfrauen gegen 10 Uhr und am Nachmittag.

Saison-, Monats- und Wochenschwankungen widerspiegeln sich insofern in den Tagesschwankungen, als bestimmte Beschäftigungsspitzen im Lauf des Tages entsprechend deutlicher hervortreten.

III. Ermittlung der Beschäftigung

Beschäftigung besteht dann, wenn Leistungen erstellt werden[1].

Die Leistungsmenge findet ihren Ausdruck in der Zahl der erstellten Marktleistungen. Bei der Ermittlung dieser Zahl bieten sich in den meisten Unternehmungen keine besonderen Schwierigkeiten. Wo Kassenzettel ausgeschrieben werden, ergibt ihre Zahl das gewünschte Resultat. Die modernen Registrierkassen sind überdies mit Zählwerken versehen, welche die Anzahl Verkäufe addieren. Die Beschäftigungsschwankungen werden festgehalten, indem die Resultate der Absatzmessungen einzelner Zeitspannen (sogenannte Perioden) lückenlos aneinandergereiht werden. Sie lassen sich mit um so grösserer Genauigkeit ermitteln, je kürzer die Perioden sind.

Nicht alle Leistungen der Verkaufsdurchführung können in Marktleistungen umgewandelt werden[2]. Auch bei Fehlverkäufen, Zusammenstellungen von Auswahlen und Umtausch ist das Personal beschäftigt. Die Zeit, die es dafür aufwendet, steht aber erfahrungsgemäss zum Zeitaufwand für Leistungen, die in Marktleistungen umgewandelt werden können, in einem beinahe unveränderlichen Verhältnis. Dies gestattet, als Masstab der Beschäftigung die Zahl der Marktleistungen beizuziehen.

---

1) Vgl. A. Walther, a. a. O., Bd. I, S. 236.

2) Eine Marktleistung kommt erst zustande, wenn sich der Kunde zum Einkauf entschliesst. Vgl. A. Walther, a. a. O., Bd. I, S. 238.

Aus einem anderen Grund aber steht die durch die Verkaufsdurchführung verursachte Beschäftigung nicht in einem genauen Verhältnis zu der Zahl der erstellten Marktleistungen. Diese sind von unterschiedlicher Dauer. Für die Erstellung von zehn Marktleistungen am Vormittag muss nicht gleichviel Zeit aufgewendet werden wie für die Erstellung von zehn Marktleistungen am Nachmittag. Ihre Zahl allein genügt also nicht, um die Beschäftigung und die Beschäftigungsschwankungen mit Zuverlässigkeit zu ermitteln. Auch die durchschnittliche Zeitdauer, die für die Erstellung einer Marktleistung notwendig ist, muss für jede Periode festgehalten werden.

Veränderungen im durchschnittlichen Zeitaufwand für die Erbringung der Marktleistungen lassen sich auf verschiedene Ursachen zurückführen, so beispielsweise auf Variationen der Zahlungsfähigkeit der Kunden, die Notwendigkeit, sich für längere Zeit einzudecken als gewöhnlch, die Befriedigung eines Nachholbedarfs, das Überwiegen einmal weiblicher, einmal männlicher Kundschaft. Diese Veränderungen werden anschaulich, wenn für alle Arbeitsstunden einer Woche die Zahl der durchschnittlich pro Marktleistung verkauften Artikel festgehalten wird (vgl. Tabelle 7). Die Zahl der verkauften Artikel ist nur einer der Faktoren für die Veränderlichkeit der Dauer der Marktleistungen, ganz abgesehen davon, dass bestimmte Arbeitsgänge der Verkaufsdurchführung beinahe gleichviel Zeit beanspruchen, unabhängig davon, ob der Kunde viel oder wenig kauft.

Der Absatzverlauf für die Woche (Wochenschwankung) und für den Monat (Monatsschwankung) ist aus Tabelle 8 zu ersehen. Untersucht man ihn vom Gesichtspunkt der Wochenschwankungen aus, so fällt die Zunahme der Beschäftigung am Wochenende auf, der beinahe ausgeglichene Absatzverlauf am Montag, Dienstag, Donnerstag und Freitag und die schwächste Beschäftigung am Mittwoch, da der Laden, in dem die Daten ermittelt wurden, am Mittwochnachmittag ab 13 Uhr geschlossen ist.

Tabelle 7

Durchschnittliche Artikelzahl pro Marktleistung für die Arbeitsstunden einer Woche
(Erhebungen durchgeführt in einer Ablage der Konsumgenossenschaft Bern [KGB] in der Woche vom 15. bis 20. Februar 1954)

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag
7— 8	6,0	5,0	4,0	6,1	5,1	14,9
8— 9	5,0	11,4	13,0	11,0	4,2	13,6
9—10	14,3	13,4	13,0	12,1	5,7	13,0
10—11	13,2	14,8	13,0	12,0	5,5	13,5
11—12	12,2	9,3	10,0	6,1	4,2	9,3
12—13	5,0	6,0	10,4	4,8	5,9	7,5
13—14	4,5	3,0	—	5,0	6,1	15,1
14—15	12,8	8,3	—	7,0	5,3	15,7
15—16	10,0	9,0	—	9,5	6,4	14,5
16—17	13,1	4,1	—	10,1	5,7	6,8
17—18	10,3	9,0	—	13,3	5,5	—
18—19	15,2	4,6	—	15,2	6,6	—

Tabelle 8

Wochenschwankungen und Monatsschwankungen in Marktleistungen gemessen
(Erhebung durchgeführt in einer Ablage der KGB im Februar 1954)

	I. Woche 1.—6. II. 54	II. Woche 8.—13. II. 54	III. Woche 15.—20. II. 54	IV. Woche 22.—27. II. 54
Montag	980	645	755	732
Dienstag . . .	980	700	770	503
Mittwoch . . .	560	540	550	529
Donnerstag . .	985	755	780	535
Freitag	910	720	785	496
Samstag . . .	1 290	1 230	1 217	1 974
Total	5 705	4 590	4 857	4 769

Analysiert man den Absatzverlauf nach den Monatsschwankungen, so ist eine überdurchschnittlich starke Beschäftigung am Monatsanfang zu erkennen, die auf Entlöhnung der Konsumenten und die Befriedigung eines Nachholbedarfs zurückzuführen ist. In der zweiten Woche ist die Beschäftigung gesamthaft am schwächsten, um in der dritten Woche anzusteigen, was auf Einkommen bei einem beschränkten Teil der Kundschaft (Beamte) zurückzuführen ist. Gegen Ende des Monats sinkt der Absatzverlauf immer mehr, erreicht aber am letzten Tag der Woche die höchste Spitze.

Die Tagesschwankungen für alle Tage einer Woche kommen in Tabelle 9 zur Darstellung. Dass sie weitgehend von den zeitlichen Einkaufsmöglichkeiten abhängen, lässt sich ohne weiteres erkennen.

Tabelle 9

Tagesschwankungen in Marktleistungen gemessen
(Erhebung durchgeführt in einer Ablage der KGB in der Woche vom 15. bis 20. Februar 1954)

	Montag		Dienstag		Mittwoch		Donnerstag		Freitag		Samstag	
	I	II[3]	I	II[3]	I	II[3]	I	II[3]	I	II[3]	I	II[3]
7— 8	17	34	15	30	15	30	25	50	12	24	14	28
8— 9	23	.	74	.	89	.	73	.	55	.	54	.
9—10	82	.	87	.	197	.	117	.	112	.	150	.
10—11	116	.	114	.	92	.	139	.	72	.	190	.
11—12	139	.	99	.	93	.	58	.	98	.	80	.
12—13	20	40	21	42	64	.	35	70	31	62	62	124
13—14	13	26	21	42	—	.	16	32	11	22	56	112
14—15	22	.	36	.	—	.	30	.	50	.	192	.
15—16	68	.	69	.	—	.	33	.	56	.	212	.
16—17	88	.	61	.	—	.	74	.	99	.	207	.
17—18	95	.	105	.	—	.	96	.	87	.	—	.
18—19	72	.	68	.	—	.	84	.	102	.	—	.
Total	755	.	770	.	550	.	780	.	785	.	1217	.

Um an Hand dieser Tabelle ein genaues Bild über die Intensität der Beschäftigung in den einzelnen Perioden (hier Tagesstunden) gewinnen zu können, muss eine kleine Korrektur vorgenommen werden. Der Laden wird am Morgen um 7.30 Uhr geöffnet und an allen Werktagen, ausgenommen am Mittwoch, von 12.30 bis 13.30 Uhr geschlossen. Dies hat zur Folge, dass die effektive Arbeitszeit nicht während jeder Periode 60 Minuten beträgt, sondern von 7 bis 8 Uhr, von 12 bis 13 Uhr (Mittwoch ausgenommen) und von 13 bis 14 Uhr nur 30 Minuten. Um die Intensität der Beschäftigung in allen Stunden vergleichen zu können, müssen die Zahlen der ermittelten Marktleistungen für die halben Perioden verdoppelt werden, was in den Kolonnen II der Tabelle 9 geschehen ist.

Nach der Beschäftigung lassen sich die Wochen in fünf Gruppen einteilen, nämlich in Wochen

sehr schwacher Beschäftigung (nach Festtagen und in Schulferien),

3) Siehe folgenden Abschnitt.

schwacher bis normaler Beschäftigung (zeitlich stark von der Branche abhängig),

normaler bis guter Beschäftigung (am Monatsende/Monatsanfang, vor Fest- und Feiertagen, Weihnachten ausgenommen),

starker Beschäftigung (während der Sonderaktionen, eventuell vor Fest- und Feiertagen, Weihnachten ausgenommen),

sehr starker Beschäftigung (während der Hochsaison, Weihnachtsgeschäft).

Diese Einteilung hat bei der Bestimmung der Verkaufsbereitschaft ihre Bedeutung. Es soll darauf noch zurückgekommen werden.

IV. Leistungsbereitschaft

A. Leistungsfähigkeit

Die Arbeitskraft des Verkaufspersonals steht der Unternehmung in der Woche 48 bis 50 Stunden zur Verfügung, um Marktleistungen zu erstellen. Die Möglichkeit hiezu ist infolge der Absatzschwankungen nicht immer gleich gross, was bedingt, dass das Verkaufspersonal nicht dauernd mit der Verkaufsdurchführung (Kundenbedienung und Verkaufsabwicklung) beschäftigt werden kann. Während den Zeitspannen, wo wenige oder sogar überhaupt keine Kunden zu bedienen sind, kann es zur Ausführung von Nebenaufgaben, (Verkaufsvorbereitung, Warenlager und Warenmanipulation) herangezogen werden.

Die Leistungsfähigkeit bemisst sich nach der Zahl der Marktleistungen, die eine Verkäuferin in einer Stunde erstellen kann, und hängt von der durchschnittlichen Dauer der Leistungen ab. Sie kann deshalb von Stunde zu Stunde verschieden sein. Die Leistungsfähigkeit wird an einer Verkäuferin von durchschnittlicher Arbeitsfähigkeit für mindestens je eine Woche der verschiedenen Gruppen von Beschäftigungsintensität (in der Folge kurz: Beschäftigungsgruppen) ermittelt (s. S. 52 f.). Während der Messungen muss die Verkäuferin, wenn möglich ununterbrochen, mit Erstellung von Marktleistungen beschäftigt sein. Wo dies nicht möglich ist, werden für alle Stunden die Verlustzeiten (Zeiten, während denen sie nicht bedienen kann) festgehalten. Nimmt man beispielsweise an, dass sie in einer Stunde während 15 Minuten nicht habe bedienen können, in den anderen 45 Minuten jedoch 9 Marktleistungen erstellte, so lässt sich ableiten, dass die Leistungsfähigkeit für diese Stunde 12 Marktleistungen beträgt.

Die Ergebnisse der Messungen von Absatzschwankungen und Leistungsfähigkeit bilden die Grundlagen für die Festsetzung des quantitativen Personaleinsatzes.

Ein Beispiel der Messungen des Absatzverlaufs und der Leistungsfähigkeit gibt Tabelle 10 wieder. Daraus ist ebenfalls für die Arbeitsstunden eines Tages der quantitative Personaleinsatz zu ersehen.

Tabelle 10

Absatzverlauf, Leistungsfähigkeit und quantitativer Personaleinsatz

	Total aller Absatzleistungen	Leistungsfähigkeit einer Verkäuferin	Durchschnittliche Dauer einer Absatzleistung Min.	Sek.	Verkaufsbereitschaft in Personen
8— 9	22	15	4	00	2 (1,47)
9—10	62	14	4	17	5 (4,43)
10—11	122	13	4	37	10 (9,38)
11—12	87	10	6	00	9 (8,70)
12—13	51	11	5	27	5 (4,64)
13—14	54	10	6	00	6 (5,40)
14—15	79	13	4	37	6—7 (6 ,08)
15—16	106	12	5	00	9 (8,83)
16—17	146	12	5	00	13 (12,17)
17—18	165	10	6	00	17 (16,50)
18—19	124	9	6	40	14 (13,78)

B. Verkaufsbereitschaft

Unter Verkaufsbereitschaft ist der Zustand zu verstehen, in welchem Personal zur Erstellung von Marktleistungen eingesetzt ist.

Es lassen sich nicht mehr Verkäuferinnen zur Erstellung von Marktleistungen einsetzen, als es die Kapazität (die technische Möglichkeit, Angestellte zur Leistungserstellung einzusetzen) der Unternehmung zulässt. Die voll ausgenützte Kapazität entspricht der Zahl Angestellter, die mit optimaler Leistungsfähigkeit zugleich zur Verkaufsdurchführung eingesetzt werden können. Wird die Kapazität überschritten, so entstehen Reibungen, indem sich die Angestellten gegenseitig im Weg stehen und sich bei der Verkaufsdurchführung behindern. Die Leistungsfähigkeit ist dann nicht mehr optimal.

Die Verkaufsbereitschaft muss der Beschäftigung jederzeit genügen, darf aber auch nicht zu gross sein, da sonst Verlustzeiten einen unnötigen Vermögensabgang verursachen. Ein Minimum an Verlustzeit wird sich jedoch nicht vermeiden lassen, da die Anpassung der Verkaufsbereitschaft an die Beschäftigung aus technischen Gründen keine absolute sein kann.

Es sind verschiedene Bereitschaftsstufen möglich, je nach der Angestelltenzahl, die jeweils für die Leistungserstellung eingesetzt wird. Die Verkaufsbereitschaft Null besteht dann, wenn die Kapazität wohl vorhanden, aber niemand zur Leistungserstellung eingesetzt ist.

Für jede Verkaufsbereitschaft lässt sich mit der Leistungsfähigkeit die Zahl der möglichen Marktleistungen errechnen. Wird die Zahl der tatsächlich erstellten zur Zahl der möglichen Marktleistungen ins Verhältnis gesetzt, so ergibt sich daraus der *Intensitätsgrad* der Leistungserstellung[1].

Die Verkaufsbereitschaft kann aus sogenannten Stamm-, Hilfs- und Aushilfsbereitschaften zusammengesetzt sein.

Die *Stammbereitschaft* wird gebildet durch die Leistungsbereischaft des Verkaufspersonals. Die höchste Verkaufsbereitschaftsstufe, die allein mit ihr erreicht werden kann, ist abhängig vom Verkäuferinnenbestand. Die Stammbereitschaft muss so angesetzt sein, dass der Intensitätsgrad der Leistungserstellung durch die Verkäuferinnen möglichst gross ist, sich also eins annähert. Da der Absatzverlauf aber unregelmässig ist, bildet die Stammbereitschaft allein nicht jederzeit eine genügende Verkaufsbereitschaft und muss ergänzt werden, entweder durch die sogenannte Hilfsbereitschaft, die sogenannte Aushilfsbereitschaft oder durch beide zusammen.

Die Bereitschaft zur Verkaufsdurchführung sogenannter Hilfskräfte, d. h. von Angestellten, die durch ihre Arbeit gelegentlich mithelfen, Marktleistungen zu erstellen, kann als *Hilfsbereitschaft* bezeichnet werden. Mit der Hilfsbereitschaft können so viele Verkaufsbereitschaftsstufen gebildet werden, wie Hilfskräfte für die Verkaufsdurchführung zeitweilig entbehrt werden können. Die Verkaufsdurchführung ist für sie eine Nebenaufgabe, und jedesmal, wenn sie hiefür beigezogen werden, erfährt die Erfüllung ihrer Hauptaufgabe einen Unterbruch. Ihr Einsatz zur Verkaufsdurchführung soll sich auf ein Minimum beschränken und muss, gestützt auf die Messungen der Absatzschwankungen und der Leistungsfähigkeit, zum voraus festgelegt werden.

Die *Aushilfsbereitschaft* besteht in der ebenfalls zeitweiligen Verkaufsbereitschaft von Aushilfsverkaufspersonal. Dieses rekrutiert sich im günstig-

1) Vgl. A. Walther, a. a. O., Bd. I, S. 237.

sten Fall aus Verkäuferinnen, die wegen Verheiratung oder aus einem andern Grund die Ausübung ihres Berufs aufgegeben haben. Hiefür am geeignetsten sind ehemalige Verkäuferinnen aus der eigenen Unternehmung. Für jede Einzelhandelsunternehmung ist ein Stamm derartiger Aushilfen von grossem Wert. Aushilfen sind aber nicht nur ehemalige Verkäuferinnen, da solche nicht immer in genügender Zahl gefunden werden können. So sind beispielsweise die Unternehmungen der Spielwarenbranche für das Weihnachtsgeschäft auf die Arbeitsleistungen von Technikern, Studenten und Seminaristinnen angewiesen.

Ein ständiger Einsatz von Hilfskräften und Aushilfen für die Verkaufsdurchführung ist nicht wirtschaftlich, da es einfacher ist, die Stammbereitschaft zu erhöhen. Der Hilfsbereitschaft wie der Aushilfsbereitschaft sind überdies quantitativ enge Grenzen gesetzt. Es stehen relativ wenige Hilfskräfte zur Erstellung von Marktleistungen zur Verfügung, da allein schon ihre Zahl beschränkt ist und sie ihre Hauptaufgaben zu erfüllen haben. Qualifiziertes Aushilfsverkaufspersonal steht, wie erwähnt, nicht jederzeit in genügender Zahl zur Verfügung. Aus diesen Gründen und der entstehenden Kosten wegen kommt der quantitativen Bestimmung der Stammbereitschaft allergrösste Bedeutung zu. Wie sie angesetzt werden muss, lässt sich allgemein nicht sagen, da die Umstände von Unternehmung zu Unternehmung verschieden sind. Immerhin können folgende Richtlinien aufgestellt werden:

— Die Stammbereitschaft muss so niedrig wie möglich sein, um den durch sie entstehenden Vermögensabgang auf ein Minimum zu beschränken.
— Die Stammbereitschaft muss zugleich so hoch sein, dass sie durch die Hilfs- und Aushilfsbereitschaft ergänzt eine jeder Beschäftigung genügende Verkaufsbereitschaft ermöglicht.
— Die Stammbereitschaft muss so hoch sein, dass die Hilfskräfte nicht zu oft und für zu lange Zeit zur Verkaufsdurchführung beigezogen werden müssen.
— Genügt die Stammbereitschaft allein für die Beschäftigung nicht, so muss sie für kürzere Dauer durch die Hilfsbereitschaft, für längere Dauer durch die Aushilfsbereitschaft ergänzt werden.

C. Ansetzung der Verkaufsbereitschaft

Die Ansetzung der Verkaufsbereitschaft ist an Hand der Messungen der Absatzschwankungen und der Leistungsfähigkeit zum voraus möglich. Es besteht allerdings keine Gewähr dafür, dass die Beschäftigung in Zukunft genau so verläuft wie in der Zeitspanne, während der die Leistungsfähigkeit gemessen wurde. Bei Änderungen hätte eine Anpassung an die abweichenden Verhältnisse zu erfolgen, die sich auf die vorgesehenen Bereitschaftsstufen auswirken müsste. Erfahrungsgemäss ist aber die Notwendigkeit derartiger Korrekturen selten.

Im nachstehenden Beispiel der Ansetzung der Verkaufsbereitschaft sind lediglich vier Beschäftigungsgruppen berücksichtigt, die sich ausdrücken in

„normalen" Wochen, deren es in der betr. Unternehmung 32 gibt,

Wochen mit erhöhter Beschäftigung am Monatsende/Monatsanfang, deren es 12 gibt,

Wochen anlässlich der Sonderaktionen, deren es 6 gibt,

den beiden Wochen der relativ kurzen, aber sehr starken Hochsaison vor Weihnachten.

Für die Bestimmung der Stammbereitschaft sagt Tabelle 11 auf den ersten

Tabelle 11

Beschäftigung ausgedrückt in Verkaufsbereitschaftsstufen

	„Normale" Beschäftigung						Beschäftigung Monatsende und Monatsanfang						Beschäftigung bei Sonderaktionen						Beschäftigung während Hochsaison					
	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag
8— 9	—	2	2	2	2	3	—	2	2	2	2	3	—	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5
9—10	—	3	3	3	3	4	—	3	3	3	3	4	—	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	8
10—11	—	3	4	3	4	5	—	4	4	4	5	6	—	5	6	5	5	8	6	6	6	6	6	9
11—12	—	3	3	3	3	4	—	3	3	3	3	5	—	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	7
12—13	—	2	2	2	2	2	—	2	2	2	2	2	—	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4
13—14	—	1	2	2	1	2	—	1	2	2	2	3	—	2	3	2	2	5	3	3	3	3	3	4
14—15	3	3	4	2	2	7	3	3	4	3	3	9	5	5	6	5	5	8	7	7	11	7	7	11
15—16	3	3	5	2	3	9	4	4	6	3	4	10	6	5	9	6	6	14	8	7	12	8	8	16
16—17	4	4	6	3	3	8	5	5	7	4	4	8	7	7	10	7	8	12	9	9	13	9	10	17
17—18	5	5	7	3	5	—	6	6	8	5	6	—	9	8	12	8	9	—	11	10	15	10	12	17
18—19	4	4	5	2	3	—	4	5	7	3	4	—	7	6	10	7	6	—	9	8	14	9	9	15

Blick nicht viel aus. Bei ihrer graphischen Auswertung (Abbildung III) erhält man jedoch ein eindrückliches Bild des Beschäftigungsverlaufs.

In diesem Beispiel besteht die wirtschaftlichste Stammbereitschaft aus fünf Verkäuferinnen unter der Voraussetzung, dass zeitweilig bis zu zwölf Hilfskräfte und Aushilfen beigezogen werden können. Stammbereitschaft, Hilfsbereitschaft (z. B. zwei Angestellte) und Aushilfsbereitschaft (zehn Personen) sind auf Abbildung III eingetragen. Diese Stammbereitschaft ist die kleinstmögliche für die ermittelte Beschäftigung. Aus der Abbildung ist ebenfalls ersichtlich, an welchen Tagen und zu welchen Stunden Hilfskräfte und Aushilfen für die Verkaufsdurchführung eingesetzt werden müssen.

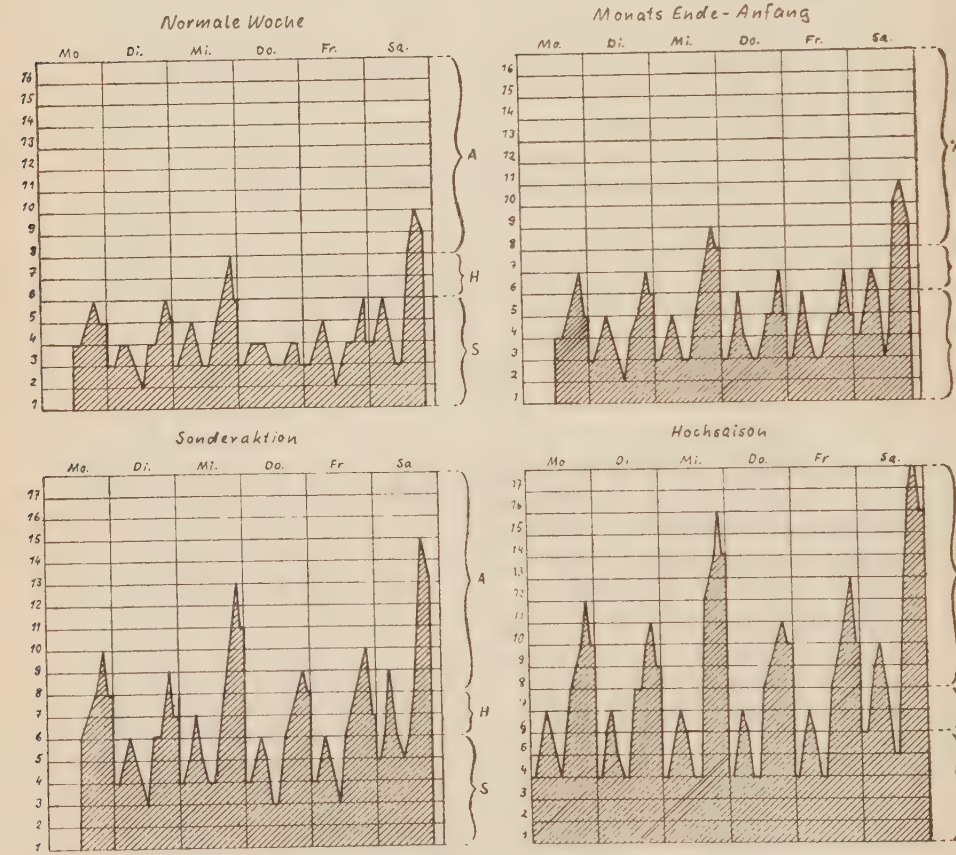


Abbildung III
Beschäftigung ausgedrückt in Verkaufsbereitschaftsstufen

Dass eine Stammbereitschaft von fünf Verkäuferinnen unter diesen Umständen die wirtschaftlichste ist, beweist Abbildung IV.

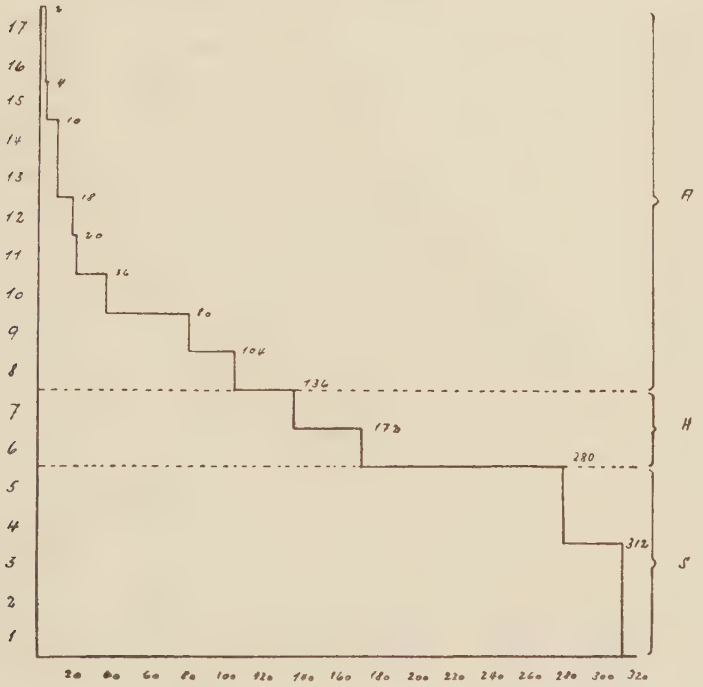


Abbildung IV

Höchste Verkaufsbereitschaftsstufen aller Arbeitstage eines Jahres
(nämlich für 52 Wochen zu 6 Arbeitstagen = 312 Arbeitstage
Fest- und Feiertage, die nicht auf Sonntage fallen, sind nicht ausgeschieden)

Die Verkaufsbereitschaft muss an jedem Tag mindestens drei, an 280 Tagen mindestens fünf, an 172 Tagen mindestens sechs, an 136 Tagen mindestens sieben Personen betragen. Die Stammbereitschaft genügt demnach allein an 140 Tagen, Stamm- und Hilfsbereitschaft (zwei Angestellte) zusammen an 208 Tagen, d. h. in zwei Dritteln aller Arbeitstage eines Jahres.

V. Rationalisierung der Verkaufsdurchführung

In der Einzelhandelsunternehmung können Massnahmen für eine kostengünstigere Leistungserstellung ergriffen werden, wodurch die Leistungsfähigkeit des Personals gehoben wird. Solche Massnahmen erstrecken sich hauptsächlich auf die Gestaltung des Arbeitseinsatzes, des Arbeitsablaufs, die Aufgaben- und Funktionenverteilung (s. vierter Teil, Kapitel IV), die Ladengestaltung, die übersichtliche Anordnung des Lagers. Auch kann durch eine Umstellung der Bedienungsform (beispielsweise von Bedienung auf Selbstbedienung oder Automaten) die Leistungserstellung wirtschaftlicher werden.

Bei diesen Überlegungen darf nicht nur an die Personalkosten, sondern es muss auch an die anderen Kostenartengruppen[1] (Fremdkosten und hauptsächlich Zins- und Abschreibungskosten) gedacht werden. Was angestrebt wird, ist nicht eine wirtschaftlichere Leistungserstellung nur in bezug auf die Personalkosten, sondern auf den gesamten Vermögensabgang überhaupt.

Durch eine Änderung des Arbeitsverfahrens, d. h. der bestehenden Arbeitsbedingungen und der Bedienungsform, findet eine sogenannte Verfahrensänderung statt. Das kostengünstigere Verfahren kann durch einen Verfahrenskostenvergleich ermittelt werden[2]. Es ist sicher, dass bei der Umstellung eines Bedienungsladens auf Automatenbedienung der Anteil der Personalkosten gegenüber dem gesamten Vermögensabgang erheblich herabgesetzt werden kann. Die Automaten verursachen jedoch sowohl Fremdkosten (für Reparaturen, Unterhalt) als auch Abschreibungs- und Zinskosten, welche die Einsparungen an Personalkosten unter Umständen übersteigen können. Durch den Verfahrenskostenvergleich wird ermittelt, ob eine derartige Umstellung eine wirtschaftlichere Leistungserstellung gestattet. Das Resultat des Vergleichs lässt sich bei tiefgreifenden Änderungen, wie beispielsweise Umstellung des Bedienungsverfahrens, meistens nicht voraussagen. Dagegen lassen relativ kleine Änderungen (z. B. eine Neuausstattung des Ladens mit dem Zweck, die Leistungserstellung zu erleichtern) oft zum vornherein keinen Zweifel über ihre Wirtschaftlichkeit bestehen. Der Verfahrenskostenvergleich, der trotzdem durchgeführt werden muss, wird diese Annahme noch bestätigen.

Eine wirtschaftliche Vorkehrung ist in erster Linie die Ladengestaltung nach den Prinzipien schnellen und weniger mühsamen Arbeitens. Einige der wichtigsten Punkte, die in diesem Zusammenhang beachtet werden müssen,

1) Vgl. A. Walther, a. a. O., Bd. I, S. 70 ff.
2) Vgl. A. Walther, a. a. O., Bd. I, S. 334 f.

sind folgende: Ein Zuviel an Ladenmöbeln hemmt die Verkäuferinnen und die Kunden in der Bewegung und verlangsamt die Erstellung der Verkäufe. Die Schränke und Regale müssen so gebaut sein, dass die Waren nicht nur gut präsentiert, sondern auch schnell hervorgenommen und wieder versorgt werden können, und dass der zuhinterst befindliche Artikel mühelos erreicht werden kann. Klapptüren müssen, da sie geöffnet viel Platz versperren, möglichst durch Schiebetüren ersetzt werden. Die Regale sollen nie zu hoch sein, damit auch kleine Verkäuferinnen ohne platzversperrende Leitern die Ware erreichen können (anders verhält es sich bei Regalen mit speziellen Leitern, wie beispielsweise in Schuhgeschäften). Ebenso sollten die Waren nicht zu tief placiert werden, da durch das Bücken Zeit verloren geht und die Verkäuferinnen auch besonders ermüden. Die untersten Regale können als Ladenreservelager benützt werden. Der Ladentisch muss in seinen Dimensionen ebenfalls dazu beitragen, das Tempo der Leistungserstellungen nicht zu hemmen. Eine Höhe von ca. 85 cm und eine Breite von 60 bis 70 cm ist in den meisten Geschäften am günstigsten. Aufbauten auf den Ladentisch sind oft unschön und stehen dem Personal bei der Arbeit im Weg. Die „Gondolen" im Selbstbedienungsladen müssen so placiert werden, dass die Kunden mühelos zirkulieren können. Weiter gehören zu einer zweckmässigen Ladeneinrichtung die elektrische Registrierkasse mit weicher Tastatur und, wenn notwendig, eine einfach zu bedienende Waage, auf welcher das Gewicht schnell abgelesen werden kann. In verschiedenen Branchen sind noch andere Einrichtungen und Maschinen notwendig (Kühlschränke und -truhen sowie Schneide- und Mahlmaschinen), bei denen neben dem Anschaffungspreis der Gesichtspunkt einer schnellen und sicheren Bedienung berücksichtigt werden muss. Bei der Ladenausstattung ist ebenfalls an die Reinigung zu denken. Die Einrichtungen sollen leicht gereinigt und gepflegt werden können.

Im Laden müssen die Waren so angeordnet werden, dass nicht nur gleichartige, sondern erfahrungsgemäss häufig zusammen gekaufte Artikel nahe beieinander stehen.

Im Lager muss ein schnelles und sauberes Arbeiten möglich sein. Die Waren müssen in Gestellen übersichtlich eingelagert werden. Das Durchschiebeverfahren sollte im Lager wie im Laden zur Anwendung kommen. Es bewirkt, dass die älteste Ware zuerst verkauft wird.

Verkauf durch Automaten ist in Europa bis heute auf wenige Artikelarten beschränkt geblieben (Tabakwaren, Süssigkeiten, in letzter Zeit auch Elektrowaren, wie Lampen, Sicherungen, dann einige Drogerieartikel, wie Parfüm, Papiernastücher, Zahnpasta, Seife und schliesslich auch Strümpfe).

Ein Maximum an Automatisierung im Lebensmitteleinzelhandel bedeutet wohl das von *Clarence Saunders* in den USA entwickelte „Keedoozle System" (Key Does All = der Schlüssel macht alles)[3]. Beim Betreten des Ladens nimmt der Kunde einen schlüsselförmigen Apparat zur Hand, der einen Papierstreifen enthält. Er wählt die gewünschten Waren in Schaukästen aus, welche Warenmuster enthalten, indem er den Schlüssel in einen Schlitz einsteckt und auf einen Knopf drückt, der dem gewünschten Artikel entspricht. Dadurch wird auf dem Papierstreifen im Schlüssel ein Zeichen gelocht. Der Käufer hat die Möglichkeit, seine Einkäufe aus 800 Artikeln zusammenzustellen. Hat er sie getätigt, so übergibt er den Schlüssel der Kassiererin, die den Streifen herausnimmt und durch eine Maschine lässt, welche die Lochzeichen abtastet und ferngesteuert im Lager die vom Kunden ausgewählten Artikel auf ein Förderband fallen lässt, welches sie bis zur Kasse bringt. Mit Hilfe des Streifens wird zugleich die Rechnung ausgestellt und die Verkaufs- und Lagerstatistik geführt. Die Einsparung an Personal soll gegenüber dem Bedienungssystem eine zehnfache sein.

Seit einigen Jahren sind auch in der Schweiz Selbstbedienungsläden sowie Tempo- (oder Rapid-) Läden mit Erfolg aufgekommen. Das Selbstbedienungssystem ist so bekannt, dass auf eine Beschreibung verzichtet werden kann. Ob durch dieses System die Leistungserstellung wirtschaftlicher gestaltet werden kann, ist umstritten. Die Rationalisierungsgemeinschaft des Handels[4] kommt zum Schluss, dass die Selbstbedienungsläden nicht nur im Gesamtdurchschnitt, sondern auch in den meisten Grössenklassen Kosteneinsparungen ermöglichen. Andere Meinungen gehen dahin, dass nur durch eine Leistungswertsteigerung eine wirtschaftlichere Leistungserstellung möglich ist und nicht etwa durch Kosteneinsparungen. Die Einsparungen an Verkaufspersonal sind überdies minim[5].

Als Mittelding zwischen dem traditionellen Bedienungsladen und dem Selbstbedienungsladen ist in neuerer Zeit der sogenannte Tempoladen getreten. In diesem wird die Kundschaft von den Verkäuferinnen bedient. Die Waren, die soweit wie möglich schon vorverpackt und ausgezeichnet sind, werden von Verkäuferinnen in mit Nummern versehenen Körben an die

---

3) Vgl. „Key Turns Shopping Into Fun", Artikel im Christian Science Monitor, Boston, vom 4. Dezember 1948.

4) Vgl. RGH/RKW: „Leistungen und Kosten in Selbstbedienungsläden", RGH-Untersuchung II, Köln 1952, S. 63.

5) Vgl. G. Termeer, „Migros, rationelle Warenvermittlung in der Schweiz", Frankfurt a. M. und Bonn 1952, S. 61.

Kasse und Warenausgabe gebracht, wo die Verkaufsabwicklung durch andere Angestellte erfolgt. Die hauptsächlichsten Vorteile des Tempoladens sind die Erhöhung der Leistungsfähigkeit infolge Verkürzung der durchschnittlichen Dauer der Marktleistung und Spezialisierung des Personals, Beibehaltung der persönlichen Kundenbedienung, relativ geringe Kosten bei der Umstellung von Bedienungsläden auf dieses System.

Vierter Teil

DURCHFÜHRUNG DES PERSONALEINSATZES

I. Aufgabengliederung und Arbeitsteilung

Die Aufgabe der Einzelhandelsunternehmung besteht – wie ausgeführt – darin, Ware an Konsumenten zu vermitteln. In der Regel muss sie diese Ware zuerst beschaffen, sei es bei einem Grossisten, worunter auch Einkaufsgenossenschaften zu rechnen sind, oder unmittelbar bei Fabrikanten oder Urproduzenten. Ausnahmsweise stellt die Einzelhandelsunternehmung die Ware selber her. In diesem Fall spricht man von einer gemischten Unternehmung, in welcher entweder die unmittelbare Versorgung der Konsumenten mit Ware oder die Fabrikation überwiegen kann. Die einmal beschaffte Ware kann nur in den seltensten Fällen sofort an die Konsumenten vermittelt werden, sondern muss für kürzere oder längere Zeit auf Lager genommen und dort fachgemäss behandelt werden. Als weiterer Teil der Unternehmungsaufgabe ist schliesslich die Verwaltung der Unternehmung (Personalverwaltung, Rechnungswesen, Finanzverwaltung, Organisation) zu nennen. *Warenbeschaffung*, *Warenlagerung* und *-manipulation*, *Warenabsatz* und *Unternehmungsverwaltung* sind demnach die Teilaufgaben, in welche die Unternehmungsaufgabe zerfällt.

Um die Unternehmungsaufgabe lösen zu können, ist unter anderem die Arbeit[1] von Personen notwendig. Ausserhalb des Menschen liegende Leistungsquellen spielen in der Einzelhandelsunternehmung, im Gegensatz etwa zur Fabrikationsunternehmung, eine sehr geringe Rolle, wenn von der relativ seltenen Automatenbedienung abgesehen wird. Beim Selbstbedienungsverfahren ist es hingegen möglich, einen Teil der Arbeit vom Personal auf die Kundschaft abzuwälzen.

Entsprechend der Aufgabenteilung, vorerst nur in die vier Teilaufgaben, vollzieht sich die Arbeitsteilung. So ist zwischen *Einkaufsarbeit*, *Lagerarbeit*, *Verkaufsarbeit* und *Verwaltungsarbeit* zu unterscheiden.

Den grössten Arbeitsaufwand verursacht die Teilaufgabe Warenabsatz, was durch die Funktion des Einzelhandels bedingt ist. Waren, in verhältnis-

1) Vgl. H. Ulrich, a. a. O., S. 102.

mässig grossen Mengen auf einmal eingekauft, werden in relativ kleinen Mengen abgesetzt. Dies hat zur Folge, dass der Arbeitsaufwand allein schon für die Verkaufsdurchführung (Kundenbedienung und Verkaufsabwicklung) unvergleichlich grösser ist und entsprechend mehr Zeit beansprucht als für die Warenbeschaffung, die Warenlagerung und -manipulation. Zum Warenabsatz gehört aber neben der Verkaufsdurchführung noch die Verkaufsvorbereitung, die ebenfalls einen beachtlichen Arbeitsaufwand verursacht.

Das Missverhältnis zwischen den Aufwendungen an Arbeit zur Lösung der Teilaufgaben tritt mit zunehmender Unternehmungsgrösse deutlich hervor. Mit der Grösse einer Unternehmung nimmt auch ihre Leistungsfähigkeit zu. Eine Serien- oder Massenabfertigung[2] kommt jedoch in der Einzelhandelsunternehmung für die Marktleistungen nicht in Frage, da eine Voraussetzung hiefür, die absolute Gleichartigkeit der Leistungen, nicht gegeben ist. Überdies ist eine kontinuierliche Leistungserstellung infolge der Absatzschwankungen nicht möglich. Ihrer Natur entsprechend müssen die Marktleistungen individuell erstellt werden.

Eine Rationalisierung der Arbeit lässt sich hingegen bei der Verkaufsvorbereitung und den Teilaufgaben Warenbeschaffung sowie Warenlagerung und -manipulation durchführen, die aber erst in grösseren Unternehmungen voll zur Geltung kommen kann.

Wie weit die Arbeitsteilung praktisch in einer Unternehmung durchgeführt wird, hängt in erster Linie von ihrer Gesamtbeschäftigung und den zur Verfügung stehenden Arbeitskräften ab. Wenn bei Absatzspitzen das gesamte Personal einer kleineren Unternehmung für die Verkaufsdurchführung eingesetzt werden muss, ist es verständlich, dass in Stunden schwacher Kundenfrequenz zumindest ein Teil des Verkaufspersonals zur Erbringung anderer Aufgaben als der Verkaufsdurchführung beansprucht wird. Erst von der mittelgrossen Unternehmung an aufwärts ist eine deutliche und in jeder Periode eingehaltene mehr oder weniger weitgehende Spezialisierung vorhanden.

Nachstehend ist der Aufgabengliederungsplan der Einzelhandelsunternehmung wiedergegeben, der nur in der Teilaufgabe Warenabsatz ausführlicher dargestellt ist[3].

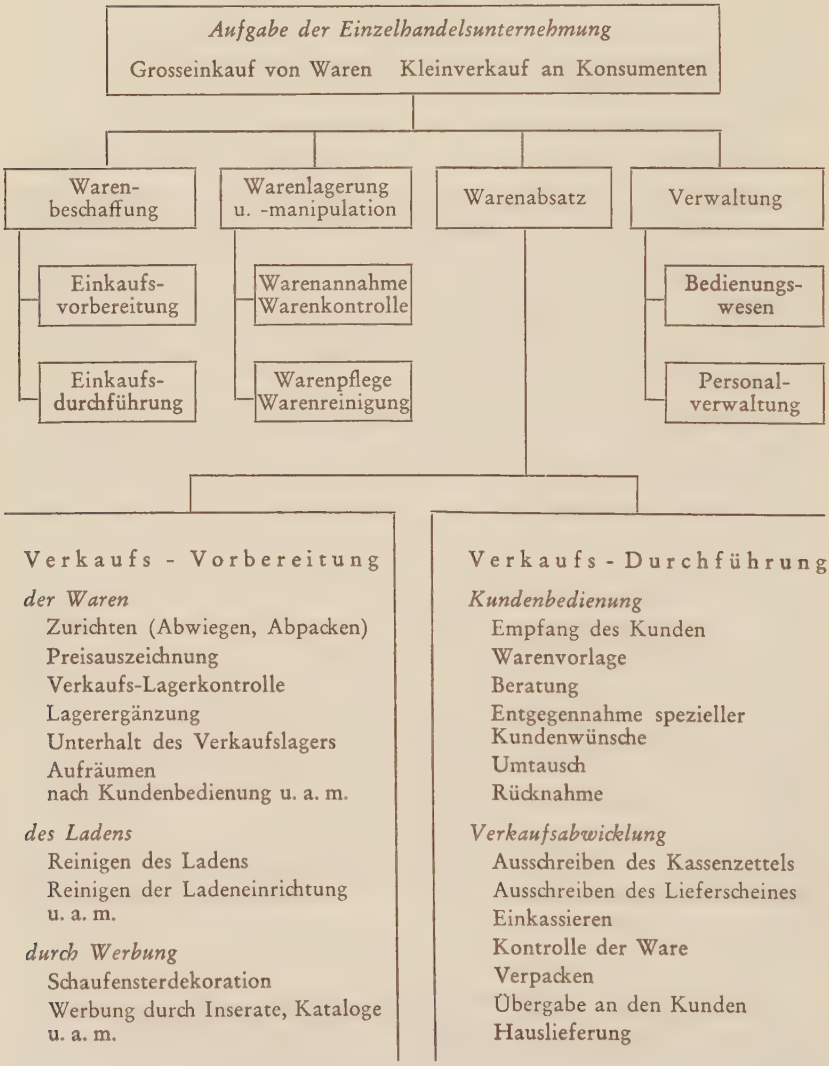
---

2) Vgl. H. Ulrich, a. a. O., S. 200 f.

3) Vgl. Aufgabengliederungspläne bei R. Seyffert, „Wirtschaftslehre des Handels", Köln und Opladen 1951, S. 405 f. und Faltblatt zwischen S. 400 und 401, sowie bei F. Nordsieck, „Die Arbeitsaufgaben und ihre Verteilung", in: Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932, S. 220 ff.

Abbildung V

Gliederungsplan der Einzelhandelsunternehmungsaufgabe



II. Aufgaben des Verkaufspersonals

Das Verkaufspersonal besteht aus den Angestellten, für welche die Verkaufsdurchführung Hauptaufgabe ist.

Neben der Verkaufsdurchführung gehören noch die Verkaufsvorbereitung sowie die Warenlagerung und -manipulation zu den Aufgaben, die dem Verkaufspersonal je nach Unternehmungsgrösse und Unternehmungsart übertragen werden können. Zahlreiche Autoren[1], die meist aus der Praxis stammen, haben die Aufgaben und Arbeitsleistungen der Verkäuferinnen wiederholt ausführlich beschrieben.

A. Verkaufsdurchführung

In Unternehmungen, die eine Hausordnung haben, wird für das Personal auf verbindliche Weise unter anderem auch die Ausführung von Kundenbedienung und Verkaufsabwicklung geregelt.

1. Kundenbedienung

Mit dem *Empfang der Kunden* wird die Verkaufsdurchführung eingeleitet. Auch in Stunden stärkster Beschäftigung soll es durch einen geplanten quantitativen Personaleinsatz möglich sein, jeden Kunden sofort zu bedienen. An die Erkundigung nach dem Kaufwunsch wird die *Warenvorlage* und *Beratung* geknüpft. Bei sogenannten Anschluss- oder Zusatzverkäufen handelt es sich darum, abzuklären, ob die Kunden nicht noch andere Kaufwünsche haben oder gar solche in ihnen zu wecken. Zur Kundenbedienung gehört ebenfalls die *Entgegennahme spezieller Kundenwünsche* (wie Beschaffung im Sortiment nicht geführter Artikel), *Umtausch* und *Rücknahme* von Ware.

Seyffert schreibt allgemein über die Durchführung der Kundenbedienung[2]: „Die Fähigkeit, die Individualität eines Kunden in ihren Grundzügen sofort richtig zu erfassen, ist für die richtige Bedienung unerlässlich. Nichts sollte versäumt werden, dahingehende Veranlagungen bei dem Verkaufspersonal

1) H. N. Casson, C. Erny, M. Friedländer, A. Jacoby, E. Lattmann, G. Schatte, J. Zimmermann u. a.

2) R. Seyffert, „Der Mensch als Betriebsfaktor", Stuttgart 1932, S. 29.

auszubilden, denn fast alle Verkaufsregeln ergeben sich aus der Persönlichkeit des Kunden. Besitzt der Verkäufer angeborenen Takt, beachtet er alle Regeln, die sich im Verkehr unter gebildeten Menschen ausgebildet haben, denkt er ferner daran, dass er für den Kunden und nicht dieser für ihn da ist, und hat er immer vor Augen, dass die Waren dazu da sind, dem Kunden vorgelegt zu werden, und seine Zeit ausschliesslich dafür, den Kunden zu bedienen, so wird er keine Schwierigkeiten beim Verkauf haben, sofern er seine Waren kennt und gewandt im Gebrauch der Sprache ist."

2. Verkaufsabwicklung

Die Verkaufsabwicklung knüpft an einen eingetretenen Kaufabschluss an und beendigt die Verkaufsdurchführung. Beim *Ausschreiben der Kassenzettel*[3] ist auf eine genaue Bezeichnung der verkauften Ware (Menge, Artikel, Nummer, Grösse, Farbe) und leserliche Schrift zu achten. Das gleiche gilt für die *Ausstellung von Lieferscheinen* und *Auswahlscheinen*, wobei zusätzlich Name und Adresse des Kunden festgehalten werden müssen. Vor Aushändigung der Ware muss die Verkäuferin zuerst den Kaufpreis einkassieren, was beiträgt, Unregelmässigkeiten an der Kasse zu vermeiden. Das Kundengeld darf erst nach Aushändigung des Wechselgeldes in die Kasse gelegt werden. Wenn der Kunde die Ware nicht selber mitnimmt, wird sie mit genauer Adresse versehen der *Speditionsabteilung* übergeben.

B. Verkaufsvorbereitung

1. Vorbereitung der Ware

Zur Warenvorbereitung sind all die Vorkehrungen zu rechnen, welche die Bereitstellung der Ware zum Verkauf betreffen. Indem die Warenvorbereitung der Verkaufsdurchführung vorweggenommen wird, kann die Dauer der Erstellung einer Marktleistung verkürzt werden, was besonders bei Beschäftigungsspitzen von Bedeutung ist. Beim *Zurichten* wird die Ware in einzelhandelsübliche Quantitäten abgewogen und verpackt. Für Marken-

3) In verschiedenen Branchen wird von der Ausstellung eines Kassenzettels abgesehen. Die Quittung für den Kauf stellt in diesem Fall der Streifen dar, der von der Registrierkasse ausgeworfen wird.

artikel fällt das Zurichten weg, da sie schon verkaufsbereit und mit dem Preis versehen sind. Das Zurichten ist von der Warenart abhängig und deshalb nicht in jeder Branche von gleicher Bedeutung. (Im Selbstbedienungsladen ist es eine Voraussetzung der Verkaufsdurchführung. Das Selbstbedienungs- und Automatensystem kann nur für den Verkauf von Waren Anwendung finden, die „auf Vorrat" zugerichtet werden können.)

Die *Preisauszeichnung* der Ware kann wie das Zurichten dem Verkaufspersonal übertragen werden. Die *Verkaufslagerkontrolle*, die *Ergänzung des Verkaufslagers* und sein *Unterhalt* erfolgt, zumindest in grösseren Unternehmungen, arbeitsteilig, indem eine Verkäuferin nur für eine oder wenige Artikelgruppen verantwortlich ist.

2. Vorbereitung des Ladens

Unter der Vorbereitung des Ladens ist die Instandsetzung und -haltung des Ladens und seiner Einrichtungen für die Verkaufsdurchführung zu verstehen, namentlich die *Reinigung*. In mittleren und kleineren Unternehmungen ist sie regelmässig teilweise oder ganz Aufgabe des Verkaufspersonals.

3. Vorbereitung durch Werbung

Die Verkaufsvorbereitung durch Werbung, so die *Schaufensterdekoration*, das *Ausstellen der Ware im Laden*, ist nur in mittleren und kleinen Unternehmungen Sache des Verkaufspersonals. In solchen Unternehmungen wird oft die Bedeutung der Werbung unterschätzt und relativ wenig qualifizierten Personen übertragen. In grösseren Unternehmungen dagegen wird die Dekoration regelmässig durch geschultes Personal ausgeführt.

C. Warenlagerung und -manipulation

Zur Teilaufgabe Warenlagerung und -manipulation sind die Vorkehrungen für den Unterhalt der auf Lager befindlichen Ware zu rechnen. Sie zerfällt in die Unteraufgaben *Warenannahme und -kontrolle* und *Warenpflege und -reinigung*.

Warenannahme und -kontrolle umfassen Warenempfang, Auspacken und Kontrollieren der Ware, Anerkennung von Rechnungen oder Lieferscheinen,

Eintragungen in die Lagerkartei, Aufnahme von Inventuren, Einräumen der Ware, Rücksendung des Leerguts.

Der Arbeitsaufwand für die Warenpflege und -reinigung ist umfangmässig von der Warenart und den Lagereinrichtungen abhängig. Am grössten ist er bei leichtverderblichen Waren, wie im Früchte-, Gemüse- und Blumenhandel, wo die Ware ständig sortiert, gereinigt und gepflegt werden muss.

III. Unternehmungsgrösse, Unternehmungsart und Personaleinsatz

Die Fragen, die sich auf die Durchführung des Personaleinsatzes beziehen, sind nicht in allen Unternehmungen von gleicher Bedeutung. Ihre Wichtigkeit und die Schwierigkeiten, die bei ihrer Lösung auftauchen, hängen weitgehend von der Grösse der betreffenden Unternehmung ab. Die Durchführung des Personaleinsatzes hängt sowohl von der Grösse der Unternehmung als auch von ihrer Art ab.

A. Unternehmungsgrösse und Personaleinsatz

Während schon in der „Einmann"-Unternehmung die Gestaltung des Arbeitsablaufs wichtig ist, stellen sich noch keine Fragen des Personaleinsatzes. Sie treten erst bei arbeitsteiliger Leistungserstellung auf. Von der Kleinunternehmung bis zum Warenhaus oder der Unternehmung mit zahlreichen Filialen und Hunderten von Angestellten nehmen sie immer mehr an Wichtigkeit zu. Sobald Arbeitsteilung einsetzt, hängt die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung weitgehend von der zweckmässigen Gestaltung des Personaleinsatzes und der Koordination aller Arbeitsleistungen ab. Als hauptsächlichster Vorteil der Arbeitsteilung ist der Einsatz spezialisierter Angestellter zu nennen. Ein Nachteil ist die Unübersichtlichkeit der Leistungserstellung, die zu ihrer Koordinierung und Überwachung einen oft komplizierten und teuren Verwaltungsapparat notwendig macht.

B. Unternehmungsart und Personaleinsatz

Die Einzelhandelsunternehmungen lassen sich ihrer Erscheinung entsprechend in verschiedene Kategorien einteilen (vgl. S. 4 f.). Jede Unternehmungsart bedingt einen ihren Eigentümlichkeiten angepassten Personaleinsatz.

Zwischen Unternehmungsart und Unternehmungsgrösse besteht eine gewisse Abhängigkeit. So ist das Warenhaus immer eine Grossunternehmung, das Filialgeschäft regelmässig Teil einer Mittel- und häufiger noch Grossunternehmung. Das eigentliche Fach- und Spezialgeschäft ist, von einigen Ausnahmen abgesehen, zumindest in der Schweiz, eine mittlere oder kleine Unternehmung. Grössere Fachgeschäfte sind entweder Unternehmungen mit Filialen oder haben die Tendenz, Kaufhauscharakter anzunehmen. Das Kaufhaus stellt ein Zwischenglied zwischen Fachgeschäft und Warenhaus dar.

1. Das Warenhaus

Das Warenhaus vermittelt zahlreiche, vollständig sortierte Warengattungen, die untereinander in keinem Zusammenhang stehen.

Bei dieser Unternehmungsart ist die Aufgliederung der Unternehmungsaufgabe sehr weitgehend, was durch die Grösse des Warenhauses bedingt ist. Die Angestellten sind stark spezialisiert und mit der Ausführung einer Unteraufgabe oder höchstens einer Gruppe von Unteraufgaben betraut. In vielen Fällen sind die Arbeitsleistungen mehrerer Angestellter notwendig, um nur eine Unteraufgabe lösen zu können.

Eine andere Eigenschaft des Warenhauses ist die Aufteilung der Verkaufsdurchführung nach Warengattungen. In einem Rayon werden nur Waren einer Gattung verkauft. Die Warengattung kann noch unterteilt werden durch Aufgliederung des Rayons in Abteilungen.

Was die Teilaufgabe Warenabsatz anbelangt, so werden bei der Verkaufsdurchführung die Unteraufgaben Empfang der Kunden, Warenvorlage, Beratung und Ausschreiben der Kassenzettel immer den Verkäuferinnen übertragen, während das Einkassieren, Kontrollieren, Verpacken und Übergeben der Ware an den Kunden von anderen Angestellten ausgeführt werden kann. An der Verkaufsvorbereitung sind die Verkäuferinnen mit ihren Arbeitsleistungen nur noch durch die Verkaufslagerkontrolle und zum Teil durch die Ergänzung des Verkaufslagers beteiligt.

Das mit der Kundenbedienung betraute Personal setzt sich in den Warenhäusern, bis auf wenige Ausnahmen, aus gelernten Verkäuferinnen zusammen. Ausbildung und Training der Verkäuferinnen sind meistens vorbildlich gestaltet.

Das Einkassieren wird oft durch gelernte Verkäuferinnen besorgt. Das Aushilfsverkaufspersonal ist dazu in der Regel nicht befugt. Wo mehrere

Abteilungen nur über eine Kasse verfügen (sogenannte Sammelkasse), wird zum Einkassieren eine als Kassiererin speziell geschulte Angestellte eingesetzt.

Wenn die Waren einer Abteilung nicht schnell und ohne Schwierigkeiten durch die Verkäuferinnen selber verpackt werden können, erfolgt dies an einem Packtisch durch Packerinnen. Als Packerinnen werden ungelernte Arbeitskräfte beigezogen. Ein zentraler Packtisch mit mehreren Angestellten genügt für einige Abteilungen.

Mit den Unteraufgaben Umtausch und Rücknahme früherer verkaufter Waren sind in jedem Warenhaus spezielle Umtauschabteilungen mit angegliederter Kasse betraut. Reklamationen, welche die Qualität der Ware betreffen, werden vom Abteilungsleiter und eventuell vom Rayonchef entgegengenommen und abgeklärt. Für Reklamationen, welche die Art der Kundenbedienung betreffen, ist der Rayonchef und bei schwerwiegenden Fällen der Personalchef zuständig.

In den ehemaligen Einheitspreisgeschäften (Warenhäuser, in denen Waren ausschliesslich oder vorwiegend in einer oder mehreren Preisstufen oder zu Preisen unter einer einheitlichen niedrigen Preisgrenze verkauft wurden) war die Verkaufsdurchführung insofern anders, als die mit der Kundenbedienung betrauten Angestellten beinahe keine Beratungsfunktion mehr ausübten und als Verkäuferinnen in der Regel auch nicht ausgebildet, sondern nur angelernt waren.

Ein Vorteil des Warenhauses in bezug auf den Personaleinsatz ist der eines gewissen Beschäftigungsausgleichs zwischen den einzelnen Rayons, da bestimmte Absatzschwankungen (vor allem die Saisonschwankungen) in den verschiedenen Rayons nicht gleichzeitig auftreten. Durch Verschiebung von Verkäuferinnen von Rayon zu Rayon ist eine wirtschaftlichere Nutzung ihrer Arbeitskraft möglich. Sogenannte „Fliegende Gruppen", bestehend aus Verkäuferinnen, die, keinem Rayon fest zugeteilt, durch ihre umfassenden Warenkenntnisse befähigt sind, in jeder Abteilung zu bedienen und entsprechend den Beschäftigungsschwankungen verschoben werden können, gibt es aber meines Wissens in keinem schweizerischen Warenhaus.

2. Unternehmung mit Filialen

Den Filialen einer Einzelhandelsunternehmung (beispielsweise der Merkur AG) sind unter anderem, auch in bezug auf den Personaleinsatz, die Ladengeschäfte von Fabrikationsunternehmungen gleichzustellen, die ihre

Produkte selber unmittelbar an die Konsumenten vermitteln (beispielsweise der Villars SA).

Einzelhandelsunternehmungen mit Filialen (auch Ablagen genannt) übertragen diesen die Verkaufsdurchführung und zentralisieren weitgehend die anderen Aufgaben in einer Lager- und Verwaltungsstelle. Das gesamte Personal der Filiale ist als Verkaufspersonal ausgebildet oder zumindest angelernt und hat sich mit Warenbeschaffung überhaupt nicht, mit Warenlagerung und -manipulation nur in den seltensten Fällen oder in bescheidenem Ausmass zu befassen, da die Filialen in der Regel nur über ein Verkaufslager verfügen. Ein Teil der Verkaufsvorbereitung, so beispielsweise das Zurichten und die Preisauszeichnung der Ware, erfolgt beinahe ausschliesslich im Zentrallager, ein anderer Teil, der im Laden selbst ausgeführt werden muss; wird oft spezialisiertem Personal übertragen, das je nach den Umständen mehrere oder gar alle Filialen der Unternehmung betreut (beispielsweise für die Dekoration). Das Nachfüllen und der Unterhalt des Verkaufslagers dagegen wird durch das Verkaufspersonal besorgt.

3. Fach- und Spezialgeschäfte

Die Einzelhandelsunternehmung, die Waren einer Gattung vermittelt, wird als Fachgeschäft bezeichnet. Vermittelt die Unternehmung nur bestimmte Artikel einer Warengattung, so liegt ein Spezialgeschäft vor.

Fach- und Spezialgeschäfte sind zumeist kleine oder mittelgrosse Unternehmungen. Sie weisen eine weniger weitgehende Aufgabenteilung auf als das Warenhaus oder die Unternehmung mit Filialen. Die Kundenbedienung und Verkaufsabwicklung wird bei jeder Marktleistung in der Regel von einer Verkäuferin vom Anfang bis zum Ende durchgeführt, wobei in grösseren Fachgeschäften das Einkassieren einer Kassiererin übertragen werden kann. Die Anforderungen an das Verkaufspersonal sind etwas anders wie in Grossunternehmungen, weil der Dienst am Kunden in der Regel persönlicher ist.

Wegen der relativ beschränkten Aufgabenteilung wird in Fach- und Spezialgeschäften das Verkaufspersonal regelmässig zur Erbringung anderer Aufgaben als der Verkaufsdurchführung beigezogen.

4. Der Selbstbedienungsladen

Im Selbstbedienungsladen fallen bei der Verkaufsdurchführung weitgehend die Beratung und Warenvorlage als Aufgaben des Personals dahin, da sich der Kunde selber bedient. Die Waren werden so dargeboten, dass er sie ohne weiteres nehmen kann, um sie an die Kasse zu tragen. Bei Früchten, Backwaren und Fleisch sowie in den Fällen, wo der Kunde beraten werden will, übernimmt das Personal die Beratung und Warenvorlage. Der grösste Teil des für die Verkaufsdurchführung eingesetzten Personals ist für den Verkauf geschult, da es erfahrungsgemäss auch im Selbstbedienungsladen umfassende Waren- und Verkaufskenntnisse haben muss. Zu den üblichen Aufgaben des Personals bei der Verkaufsdurchführung tritt noch diejenige einer beständigen Aufsicht, um Diebstähle durch die Kundschaft aufzudecken oder ihnen vorzubeugen.

IV. Hilfsmittel des Personaleinsatzes

A. Der Personaleinsatzplan für die Verkaufsdurchführung

Der Personaleinsatzplan für die Verkaufsdurchführung zeigt graphisch für jede Arbeitsstunde, welche Angestellten zur Verkaufsdurchführung beigezogen werden. Er ist das Korrelat zu den Tabellen der stündlich anzusetzenden Verkaufsbereitschaftsstufen (vgl. Tabelle 11, S. 57).

Der Bestand an Verkaufspersonal wird bei der Festlegung der Stammbereitschaft bestimmt. Infolge der Beschäftigungsschwankungen kann seine Leistungskraft nicht jederzeit voll mit der Erstellung von Marktleistungen ausgenützt werden. In beschäftigungsschwachen Stunden wird das Verkaufspersonal mit der Lösung bestimmter Nebenaufgaben (Verkaufsvorbereitung, Warenlagerung und -manipulation) betraut. Ob Verkäuferinnen hiefür eingesetzt werden, ergibt sich für jede Arbeitsstunde aus der Differenz von Stammbereitschaft und Verkaufsbereitschaftsstufe. Bei Übereinstimmung von Stammbereitschaft und Verkaufsbereitschaft müssen in der betreffenden Arbeitsstunde sämtliche Verkäuferinnen zur Verkaufsdurchführung eingesetzt werden. Übersteigt die Verkaufsbereitschaftsstufe die Stammbereitschaft, so müssen entsprechend der Differenz Hilfskräfte und Aushilfsverkaufspersonal für die Verkaufsdurchführung beigezogen werden.

Verkäuferinnen, die zeitweise nicht für die Verkaufsdurchführung beansprucht werden, können aus dem Laden zurückgezogen werden, um ungestört in anderen Räumlichkeiten an Nebenaufgaben zu arbeiten. Zuerst können die am wenigsten qualifizierten und deshalb zugleich auch billigsten Verkäuferinnen zurückgezogen werden, so dass die tüchtigsten und erfahrensten Verkäuferinnen in Stunden schwacher Beschäftigung allein im Laden bleiben. Der Vorteil einer derartigen Regelung ist, dass in beschäftigungsschwachen Stunden die Kunden die grösste Chance haben, durch die besten Verkäuferinnen bedient zu werden, was unter Umständen den Absatzverlauf bis zu einem gewissen Grad zu beeinflussen vermag. Allerdings wird bei einer sorgfältigen Personalauswahl und Personalschulung der Unterschied zwischen bester und schlechtester Verkäuferin nicht erheblich sein. Da die Verkaufsdurchführung beim Verkaufspersonal beliebter ist als die Nebenaufgaben, wirkt sich diese Regelung zugleich als Belohnung für die guten und als Ansporn für die weniger guten Verkäuferinnen aus.

Bei Übereinstimmung von Stammbereitschaft und Verkaufsbereitschaftsstufe entstehen, in allerdings sehr beschränktem Umfang, Verlustzeiten (vgl. S. 55). Sie können mit Verräumen hervorgenommener Artikel, Verkaufslagerkontrollen und -pflege ausgefüllt werden.

Aus dem Personaleinsatzplan für die Verkaufsdurchführung ist ersichtlich, wann jede Verkäuferin für die Erstellung von Marktleistungen im Laden sein muss, wann sie zur Erfüllung von Nebenaufgaben beansprucht werden kann und wann sie Mittagspause hat. Ebenso ist ersichtlich, wann die Hilfskräfte und Aushilfsverkäuferinnen für die Verkaufsdurchführung beigezogen werden und für wie lange.

Der nachstehende Einsatzplan für einen Bedienungsladen ist gestützt auf das Beispiel der Ansetzung der Verkaufsbereitschaft (S. 57 f.) entwickelt worden, allerdings nur für die beiden Beschäftigungszustände der „normalen" Woche und der Wochen mit erhöhter Beschäftigung am Monatsende/Monatsanfang.

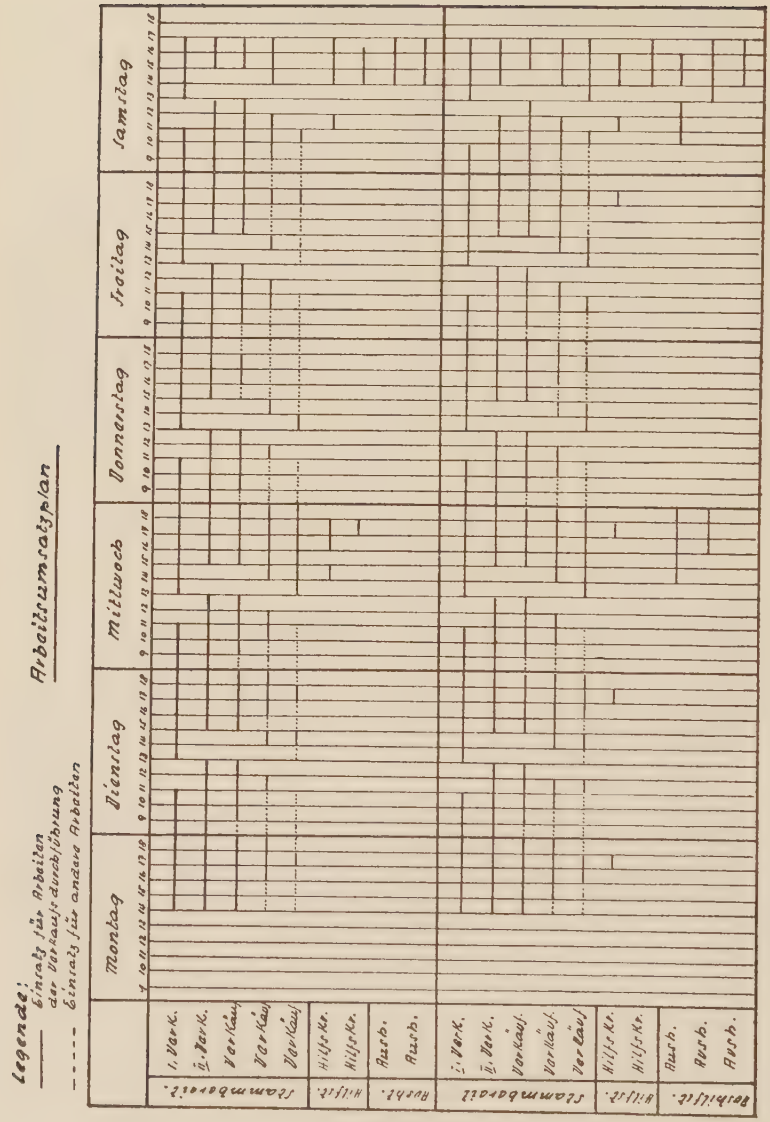


Abbildung VI

Personaleinsatzplan für die Verkaufsdurchführung bei „normaler" Beschäftigung und der Beschäftigung am Monatsende/Monatsanfang (vgl. Tabelle 11, Seite 57)

Anmerkungen: Die wöchentliche Arbeitszeit des Verkaufspersonals beträgt in diesem Fall 48 Stunden. Möglicherweise kann die fünfte Verkäuferin auch eine Lehrtochter sein, die den Unterricht in der Berufsschule dann besuchen kann, wenn sie im Laden nicht zur Verkaufsdurchführung benötigt wird oder durch eine Hilfskraft ersetzt werden kann.

B. Arbeitsablaufplan der Verkaufsdurchführung

Unter Arbeitsablauf versteht *Ulrich* „eine Reihe von gleichzeitig oder nacheinander erfolgenden Arbeitsleistungen, die auf die Lösung einer bestimmten Aufgabe gerichtet sind“ [1].

Der Arbeitsablaufplan der Verkaufsdurchführung hält graphisch die Reihenfolge und den Zusammenhang zwischen den verschiedenen Arbeitsleistungen fest, die von einer oder mehreren Personen zur Erstellung einer Marktleistung erbracht werden müssen.

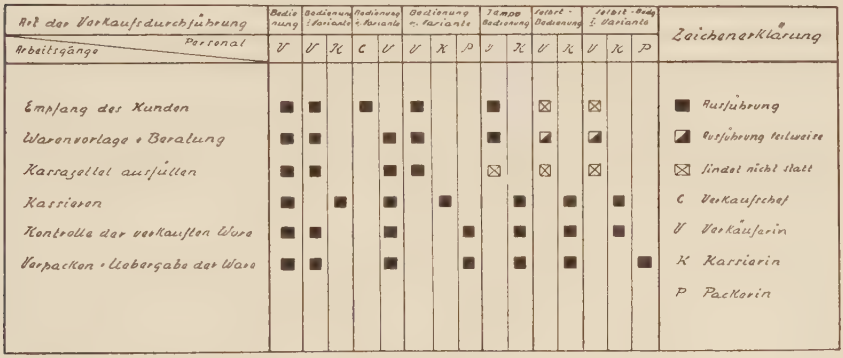


Abbildung VII

Arbeitsablaufplan der Verkaufsdurchführung

Der Arbeitsablauf ist veränderlich und lässt sich somit der Beschäftigung anpassen. Wenn beispielsweise in einer Unternehmung die Verkäuferin bei normaler Beschäftigung alle für die Verkaufsdurchführung notwendigen Arbeitsleistungen erbringt, so kann der Arbeitsablauf bei starkem Kunden-

1) H. Ulrich, a. a. O., S. 190.

andrang abgeändert werden, indem Kassiererin und Packerinnen eingesetzt werden. Innerhalb der Verkaufsdurchführung erfolgt in diesen Fällen eine Spezialisierung. Die Marktleistungen werden arbeitsteilig erstellt. Eine Arbeitsteilung rechtfertigt sich aber erst, wenn sie eine wirtschaftlichere Leistungserstellung ermöglicht.

C. Funktionendiagramm für den Warenabsatz

Neben der Gliederung der Arbeitsleistungen nach ihrem Gegenstand ist eine solche nach ihrer Art möglich. Die verschiedenen Arten von Arbeitsleistungen, die zur Lösung einer bestimmten Aufgabe notwendig sind, werden als Funktionen bezeichnet [2]. Es werden allgemein drei Funktionsgruppen unterschieden: *Leitung*, *Ausführung* und *Kontrolle*.

Das Funktionendiagramm bezweckt die graphische Darstellung der Verteilung der Unteraufgaben und der Funktionen auf die Angestellten.

Auf nachstehendem Funktionendiagramm einer Grossunternehmung sind nur diejenigen Angestellten angeführt, die mit ihren Arbeitsleistungen am Warenabsatz beteiligt sind. Die Funktionengruppe Ausführung ist aufgeteilt in *Hauptausführung* (H), *Ausführungshilfe* (A) für Angestellte, die gelegentlich mit ihren Arbeitsleistungen und an Unteraufgaben der Teilaufgabe Warenabsatz beteiligt sind (Hilfskräfte und Aushilfen) und *Ausführungsmithilfe* (M) für Angestellte, die bestimmte Aufgaben nicht selbständig ausführen können.

2) Vgl. H. Ulrich, a. a. O., S. 108 ff.

E = Entscheid
K = Kontrolle
H = Hauptausführung
M = Mithilfe
A = Aushilfe

		Verkaufschef	1. Verkäufer	2. Verkäufer	Verkäuferinnen	Lehrtöchter	Kassierin	Packerinnen	Dekorateur	Chauffeur	Putzfrauen	Buchhalter	Kalkulator
Verkaufsdurchführung	Empfang der Kunden	A	H										
	Warenvorlage + Beratung		H	H	H	M			A				A
	Umtausch, Nachnahme		E	H	H	M			A				A
	Entgegennahme spez. Wünsche	E	H	H	H	M			A				A
	Kassenzettel ausfüllen		H	H	H								
	Kassieren						H					K	A
	Kontrolle der Waren					A		H					
	Verpacken + Uebergabe					A		H					
	Bereitstellen d. Hauslieferung							H					
	Ausführung d. Hauslieferung									H			
Verkaufsvorbereitung	Zurichten der Waren			K		H		H					
	Preisauszeichnung	E			A	H		H					K
	Verkaufslager Kontrolle	H	M										
	Verkaufslagerergänzung		K	H	H								
	Unterhalt des Verkaufslagers			H	H	M							
	Aufräumen nach Bedienung			A	A	H							
	Reinigung des Ladens										H		
	Reinigung der Ladeneinrichtg				A	A					H		
	Schaufensterdekoration	E							H				
	Werbung durch Inserate usw.	H											

Abbildung VIII

Funktionendiagramm für den Warenabsatz

ANHANG I

GENOSSENSCHAFT MIGROS ZÜRICH
Personalabteilung

AUSBILDUNGSPROGRAMM
für Verkäuferinnen-Lehrtöchter und -Lehrlinge
(nachstehend LT genannt)

Entgegen bisheriger Praxis verbleibt die LT während der ganzen Lehrzeit in der gleichen Filiale.

In Koordination mit den Schulplänen der Gewerbeschule und des betriebseigenen LT-Kurses ist es unerlässlich, sich bei der Ausbildung an die nachfolgenden *verbindlichen Richtlinien* zu halten.

1. Halbjahr:

Die LT ist von Anfang an zum Detailverkauf und zu allen Arbeiten, die damit im Zusammenhang stehen, heranzuziehen. Unter Arbeiten, die mit dem Verkauf zusammenhängen, sind zu verstehen:

a) die allgemeinen Arbeiten im Magazin, des ganzen Gebietes des Packmaterials, des Leerglases und der Retouren,
b) die Ausbildung hat sich auf alle Gebiete eines geordneten Verkaufsbetriebes zu erstrecken, wie Mithelfen bei der Kontrolle von Wareneingang, Bestandaufnahmen, Aus- und Einpacken, Einordnen im Magazin und im Laden, Auszeichnen von Waren,
c) die LT ist bei Inventur-Aufnahmen beizuziehen,
d) die LT ist an gute Umgangsformen — in erster Linie mit der Kundschaft, aber auch mit den Arbeitskollegen und -kolleginnen sowie gegenüber Vorgesetzten zu gewöhnen.

Spezielle Fachausbildung im Sektor Früchte und Gemüse:

Die Ausbildung umfasst eine gründliche Einführung in die Warenkunde.
Die LT ist zur dauernden Mithilfe beim Bestellwesen heranzuziehen.

2. Halbjahr:

Fortsezung des Programms der allgemeinen Ausbildung analog den Ausführungen a bis d für das erste Halbjahr mit folgender Ergänzung:

Spezielle Fachausbildung im Sektor Kolonialwaren (inkl. Waschmittel und Seifenprodukte):

Gründliche Einführung in die Warenkunde.
Dauernde Mithilfe beim Bestellwesen.

Zusätzlich zum allgemeinen Programm und der Änderung im Fachgebiet sind folgende Arbeiten aufzunehmen:

Abnahme und Erledigung von telefonischen Bestellungen.
Entgegennahme und Erledigung von Kundenreklamationen in warentechnischer Hinsicht, jedoch auf keinen Fall selbständig.
Erledigung von Hauslieferungen, wo möglich, ferner Post-, eventuell Bahnspeditionen.
Lernen des kunstgerechten Einpackens.
Pflege der Bedienung von französisch sprechenden Kunden, eventuell entsprechende Nachhilfe

3. Halbjahr:

Fortsetzung des allgemeinen Programmes laut a bis d unter dem ersten Halbjahr mit folgenden Ergänzungen:

Spezielle Fachausbildung im Sektor Fleisch und Fleischprodukte:

Gründliche Einführung in die Warenkunde.

Dauernde Mithilfe beim Bestellwesen.

Im S-Laden ferner Kassiererinnendienst und Ausbildung in der allgemeinen, speziellen Ausstelltechnik.

Zusätzlich zum allgemeinen Programm *Einführung in die administrativen Arbeiten:*

Kassabuch, Posteinzahlungen, Besorgen von Wechselgeld, Fakturenkontrolle, Debit- u. Kreditnote, Retourenbuch, Abrechnung der Kasse.

Spezielle Pflege der französischen Bedienung, eventuell auch in weiteren Fremdsprachen.

4. Halbjahr:

Fortsetzung des allgemeinen Programmes mit folgenden Ergänzungen:

Spezielle Fachausbildung im Sektor Molkereiprodukte:

Einführung in die entsprechende Warenkunde.

Weiterausbildung in der Warenkunde im Sektor Kolonialwaren.

Spezieller Hinweis auf Frischhaltung und Datumstempel.

Die LT muss absolut in der Lage sein, die Kunden selbständig zu bedienen, und zwar in allen Verkaufsabteilungen (auch französisch sprechende Kunden); sie muss ebenso in der Lage sein, bei allen Arbeiten, die im Laden vorkommen, mitzuhelfen — auch bei der Erstellung von Dekorationen und Schaufenstern.

Bei der LT-Ausbildung im S-Laden ist ganz besonders darauf zu achten, dass die LT in den Abteilungen mit Handverkauf im *Kundendienst* äusserst sorgfältig ausgebildet wird.

Arbeitszeit für LT: 07.30–18.30 Uhr mit 2 Stunden Mittagszeit (täglich maximal 9 Stunden). Eventuelle Überzeit muss durch Freizeit kompensiert werden!

Ferien für LT: Pro Lehrjahr 3 Wochen, die — wenn immer möglich — während den Gewerbeschulferien zu nehmen sind.

Freitage: Während der ganzen Lehrzeit 1/2 Tag pro Woche, auch während den Schulferien.

Berufsschule: Für den Besuch der Berufsschule ist die notwendige Zeit einzuräumen. Dauert der Schulbesuch *nicht den ganzen halben Tag* (Beispiel: 14.00—16.00 oder 16.00—18.00 Uhr), so hat die LT *die restliche Zeit zu arbeiten* (Ausnahme bei Kompensation von eventueller Überzeit).

GMZ-Berufskurs: Der Besuch des betriebseigenen Berufskurses ist *obligatorisch.* Er dauert von Beginn des zweiten Lehrjahres bis kurz vor Prüfungsbeginn.

GENOSSENSCHAFT MIGROS ZÜRICH

Personalabteilung, gez. W. Steiner

Zürich, 10. 5. 1954.

(Teilweise oder vollständige Wiedergabe dieses Ausbildungsprogramms ist nur mit ausdrücklicher Bewilligung der Genossenschaft MIGROS Zürich gestattet.)

ANHANG II

Messungen, durchgeführt mit einem Schrittmesser in einigen repräsentativen Geschäften von Bern

Branche	Tag	Frequenz	Laden-form	Anzahl Schritte	Anzahl Kunden
Apotheke	Mi.	stark	lang	12 500	143
Bijouterie	Mi.	normal	klein	6 700	17
Buchhandlung	Fr.	normal	2stöckig	11 000	22
Damenkonfektion	Fr.	schwach	3stöckig	13 900	8
Lederwaren	Mi.	normal	lang	11 200	27
Papeterie	Do.	schwach	lang	12 800	49
Photoartikel	Fr.	schwach	klein	5 800	24
Schuhwaren	Di.	normal	gross	17 400	22
Spielwaren	Di.	normal	lang	13 000	46
Kleines Lebensmittelgeschäft	Mo.	normal	klein	7 800	114
	Di.	normal		7 200	117
	Mi.	normal		2 900	67
	Do.	normal		6 100	124
	Fr.	*)		7 700	116
	Sa.	normal		6 700	128
Grosses Lebensmittelgeschäft	Mo.	normal	lang	14 600	85
	Di.	normal		13 700	68
	Mi.	normal		8 500	57
	Do.	normal		15 500	70
	Fr.	normal		16 200	78
	Sa.	normal		16 400	101
Warenhaus:					
Rayon Bijouterie	Do.	normal		7 600	77
Papeterie	Sa.	normal		5 300	93
Parfümerie	Di.	normal		8 100	181
Strümpfe	Sa.	normal		6 700	124

*) Am Freitag werden in diesem Geschäft zahlreiche Hauslieferungen zusammengestellt, daher das aussergewöhnlich hohe Resultat.

Gedruckt in Westdeutschland